العادات السبع للناس الأكثر فاعلية

الأستاذ الدكتور عبد الحميد المغربي
أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة

الوحدة الأولي

القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات

- القيم وأهميتها وتقسيماتها
- الاتجاهات ومكوناتها وخصائصها ومصادرها
- قياس الاتجاهات وكيفية تغييرها .
- العادات وكيفية تكوينها وتنميتها .
- السلوك الإنساني وآثاره .

نال موضوع القيم قدرا كبيرا من اهتمامات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية وما زال هذا الاهتمام يتعاظم كلما اشتدت الحاجة إلى الكشف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية .

وقد اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم حيث أن كل منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين ، فيرى علماء النفس أن القيم هي اتجاهات ورغبات وأهداف ومعتقدات واتجاهات وسمات الشخصية ، في حين يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الداخلي للفرد وتوافقه مع البيئة الخارجية ، أما في الناحية الإدارية فقد صاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على أنها المرشد للسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات .

القيم وأهميتها :

يري العلماء أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى ، والتي تحدد إطارا عاما للممارسات الضرورية المرغوبة .

وبصفة عامة فالقيم تؤدي الوظائف التالية :

- **تحديد بدائل التصرف الممكنة .**
- **تقييم بدائل التصرف .**
- **التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين .**
- **التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين**
- **تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات**

وينظر Rokeach إلى القيم باعتبارها اعتقاداً راسخاً بأن التصرف بطريقة معينة أفضل من أي طريقة أخرى متاحة ، وأن اتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضل من اتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى . كما يؤكد Schein إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها .

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة .
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة .
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها .
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات.

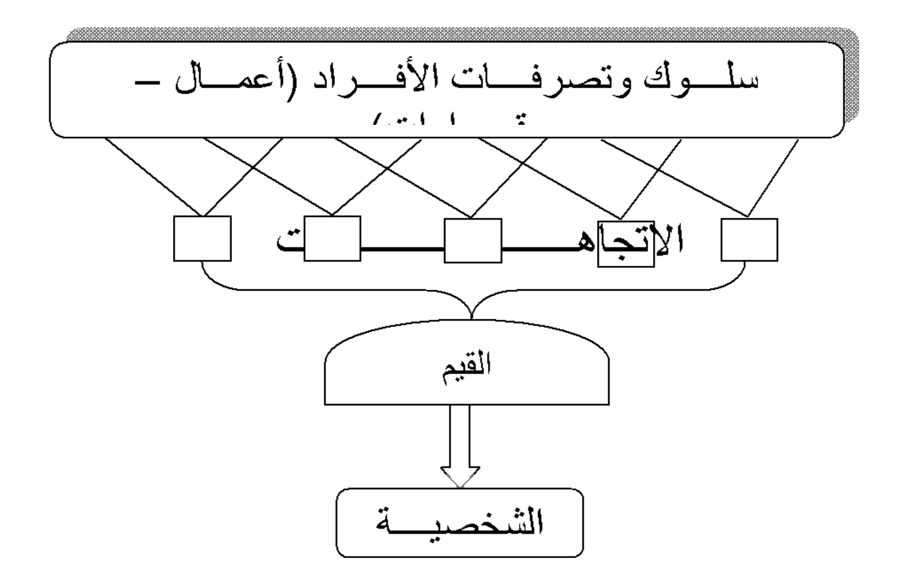
أما Bengston فينظر إلى القيم على أنها مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال بالالتزام أو الدافع لاختيار سلوك معين دون آخر ، وأنها تمثل معايير لإصدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحدد توجهاته نحو التصرف . وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها من خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

وبصفة عامة من خلال عرض الاتجاهات السابقة يمكننا الخروج بعدة حقائق هي :

١- أن القيم هي الموجه الأساسي لأنماط وسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات ، وأنها توفر الأساس الموضوعي للإختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات .
٢- أن القيم تلعب دورا جوهريا في تحقيق التوافق والتوازن الداخلي للفرد ، بالإضافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها .
٣- أنه يمكن التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة ، بحيث تكون تلك التصرفات نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد .
٤- أن القيم تنطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو سلوكي ، وهذه الأبعاد تتدرج في قوتها وتأثيرها ، وهو الأمر الذي يعني بأن القيم تنتظم في بناء هرمي ، أي أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية وتختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من فرد لآخر طبقاً لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .
٥- أن القيم موضوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .

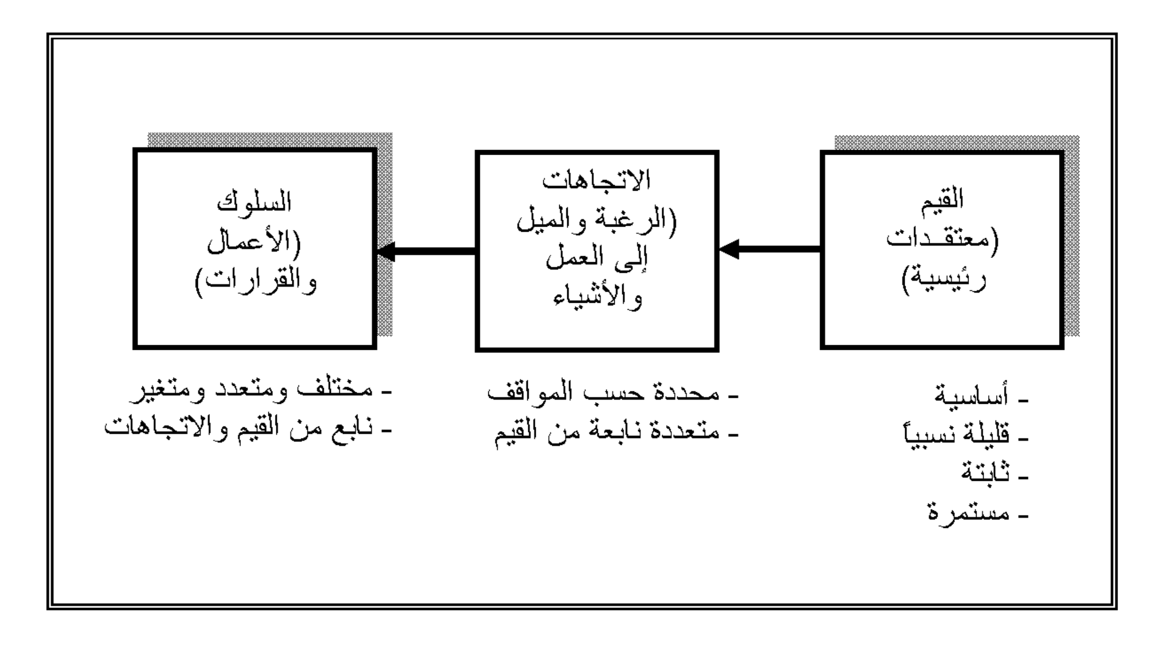
وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشخصية ذلك الذي يرسم الاتجاهات ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك ولهذا فالقيم أكثر تأصيلاً وثباتاً واستمراراً من الاتجاهات ، إذ أنها تمثل نتاج تفاعلات نفسية وبيولوجية داخل إطار بيئة معينة ، ويوضح الشكل التالي جذور شجرة القيم وفروعها .

جذور شجرة القيم وفروعها



ويلاحظ أن جذور القيم تكمن في مكونات الشخصية وأبعادها وما يؤثر عليها من ظـــروف بيئيـــة وثقافيـــة متعددة . وتلعب القيم دوراً مؤثراً في تكوين اتجاهات الأفراد ، وبناء المعايير التي يحتكمون إليها في تقيـــيمهم للأمور ، كما تؤثر في السلوك ، ويتضح من الشكل التالي العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك .

العلاقة بين القيم والاتجاهات



ومن الشكل السابق يتضح لنا أهمية القيم التي تتمثل في :

١- **أن القيم تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .**

٢- **أن القيم تساعد في تقويم مخالف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .**

٣- **أن القيم تؤثر في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم.**

٤- **أن القيم تحدد اتجاهات الأفراد لمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية**

ويتبين مما سبق أن القيم تختلف عن الاتجاهات كما يوضحه الجدول التالي .

الخاصية	القيم	الاتجاهات
الموافقة الاجتماعية	قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي	قد لا يحتاج لموافقة اجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين
درجة	تمثل وعياُ إجتماعياً لمعتنقيها فهي ترسم لهم الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاطاتهم وتفاعلهم وبالتالي فهي معيارية	تمثل وعيا فرديا بجانب معتنقها وهي تحدد له نشاطه الواقعي أو المحتمل وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية
درجة التجريد	أكثر تجريداً وأكثر رمزية	أقل تجريداً
الثبات	أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء.	أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً
التكوين	تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف.	تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة.
درجة العمومية	لها صفة العمومية ، فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات.	تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف.

وفي ضوء ما سبق يمكننا بيان **أهمية القيم للمديرين ومتخذي القرارات** على النحو التالي :

١- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.

٢- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.

٣- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.

٤- تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.

٥- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.

٦- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.

٧- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأوليات تحقيقها.

تقسيمات القيم :

تتعدد تقسيمات القيم لأكثر من سبب من أهمها تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال كل حسب تخصصه ، وارتباط القيم بالإنسان وهو دائماً عامل متقلب لا يسكن ولا يستقر على حال دائم باختلاف الزمان والمكان هذا بالإضافة إلى تقلب الفكر وعدم ثباته وحاجاته المستمرة إلى الإضافة والتعديل والتطوير بغية الوصول إلى الكمال.

أ- **تقسيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها** :

تعددت الاتجاهات في تقسيم القيم بحسب مثاليتها على النحو التالي:

(مثالية – واقعية – نسبية) .

(١) اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على أساس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمان والمكان والأشياء ، ولهذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

(٢) اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتأسس هذه الاتجاهات على فكرة مؤداها أن القيم حقيقية موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي. وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الإنسان وتحفيزه على العمل والإنتاج وتحقيق الذات.

(٣) اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على أساس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذا أن القيم قابلة للتغير والنظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا.

ب- **تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية والميول المهنية :**

يعتبر الكتاب الذي ألفه شبرانجر Spranger وأطلق عليه أنماط الرجال Types of men ، وفيه تكلم عن ستة أنماط من القيم ، ويعتبر هذا الكتاب أساساً للمقياس الذي وضعه "البورت وفيرنون" وتـم تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع جاردنر لندزي وهو المقياس الذي شاع استخدامه في دراسة القيم لـدى الأفراد.

القيم الشخصية

القيمة	الخصائص المميزة
القيم الاجتماعية	العلاقات بين الأشخاص، الحب ، والإخاء ، والانتماء .
القيم النظرية	الحقيقة والمعرفة والأفكار، الرؤية المستقبلية .
القيم الاقتصادية	المجالات المادية والمالية والمنفعة.
القيم الجمالية	الجمال ، الحق ، العدل ، الشكل والتناسق والجماليات.
القيم الدينية	المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة .
القيم السياسية	المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة .

ويقصد بالقيم النظرية إهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، وهو في سبيل ذلك الهدف يتخـذ اتجاهاً معرفياً من العالم المحيط به ، فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ، كما أنه يسعى وراء القوانين التي تحكم هذه الأشياء بقصد معرفتها، دون النظر إلى قيمتها العملية أو إلى الصورة الجمالية لها. ولذلك نجد أن الأشخاص الذين يضعون هذه القيمة في مستوى أعلى من مستوى غيرها من القـيم يتميزون بنظرة موضوعية نقدية ، معرفية تنظيمية وهم عادة يكونون من الفلاسفة والعلماء.

أما القيمة الاقتصادية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو مادي في سبيل هذا الهدف يتخـذ مـن العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال.ولذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيمة يتميزون بنظره عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتها ، وهم عادة يكونون من رجال المال والأعمال.

أما القيمة الجمالية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني ، وإن كانوا يتذوقون نتائجه.

أما القيمة الاجتماعية فيقصد بها إهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد في ذلك إشباعاً له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات في حد ذاتها ، وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك يتسم الأفراد الذين يتميزون بالقيمة الإجتماعية بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير.

أما القيمة السياسية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال الحرب أو السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.

أما القيمة الدينية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة .

ولا يعني هذا التقسيم الذي أورده شبرانجر للقيم أن الأفراد يتوزعون عليها وإنما يعني أن هذه القيم توجد جميعها في كل فرد ، ولكنها تختلف في ترتيب في ترتيب أهميتها النسبية من فرد لآخر قوة وضعاً في الفرد ، وفي مجموعات الأفراد.

تعريف الاتجاهات Attitude :

يعرف كامبل الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما ، فإذا لاحظنا فردين الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف ، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، فكيف يمكن تفسير ذلك ؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف والموضوع ، في

حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه تجـــاه الموقف أو الموضوع في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل علـــى وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر كونها إيجابية أو سلبية.

يعرف ألبورت الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تؤثر تأثيراً فعـــالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها.

يتفق معظم علماء النفس على أن الاتجاه هو ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمـــه خبراته لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد.

والحقيقة أن معظم التعريفات المشهورة تشير إلى النواحي الأساسية في إصلاح الاتجاهات علـــى النحو التالي :

١- الاتجاهات الاجتماعية عبارة عن حالات من الاستعداد أو التهيؤ للعمل.
٢- أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
٣- أنها منظمة تنظيم ديناميكي بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.
٤- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية سواء كان مدفوعاً نحوها أو مدفوعاً عنها.

إن هناك فارقاً كبيراً بين اتجاه الفرد نحو موضوع أو موقف ما ومعلوماته عن هذا الموضـــوع أو الموقف ، فالاتجاهات قوى دافعة موجهة في حين أن المعلومات قوى خامدة، بمجـــرد معرفـــة الفـــرد بمعاني الصدق مثلاً لا يؤدي به إلى سلوك فعلي ، أما اتجاهاته وعواطفه نحو هذه المعاني فاستعدادات دافعة حافزة.

أما الرأي فهو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه النفسي حول موضوع جدلي أو هو حكـــم أو وجهة نظر في موضوع معين على أساس المعرفة والواقع إلا أن هذا الحكم يعبر عـــن اتجـــاه الفـــرد وعواطفه بدرجة كبيرة. **أما الميول** تمثل اتجاه نفسي لكنه اتجاه موجب يعمل علـــى حفزهـــا للعمـــل والتصرف بطريقة إيجابية.

مكونات الاتجاهات :

ومن خلال التعريف يبدو أن هناك ثلاثة مكونات للاتجاهات هي :

١ - المكون الفكري أو المعرفي :

يعبر هذا الجانب عن مدركات ومعتقدات الفرد نحو موقف معين أو حـــدث مـــا ، ويتـــشكل مـــن معلومات وآراء الفرد عن موقف معين والتي تتأثر بالأفكـــار والمعـــرف والمـــشاهدات والتفـــسيرات المنطقية للعلاقات الموجودة في البيئة المحيطة ، وبالتالي فإنه لن يكون للفرد أية اتجاهات حيـــال أي

موضوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شئ معرفة وإن كانت صحيحة أوغير دقيقة إلا أنهـا تمثـل جزء ضروري ومكون أساسي للاتجاهات.

٢- المكون العاطفي أو الانفعالي :

يعبر هذا المكون عن شعور الفرد بالنسبة لموقف معين أو شئ ما ، وقد يكون هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً وقد يكون قوياً أو ضعيفاً ، ويشير هذا المكون إلى مشاعر الفرد وعاطفته ، وعادة تيم اكتسابه من مصادر مختلفة كالأسرة والزملاء والجماعات.

إن طبيعة الشعور الذي يتولد حيال موضوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة . لذلك فإن الشعور يصبح إيجابياً تجاه أي موضوع ، إذا كان ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى ، والعكس صحيح.

٣- المكون السلوكي :

يعبر هذا المكون عن ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه موقف محدد ، ويعكـس هـذا الجانـب محصلة الاتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خلال مجموعة تصرفاته والتي تمثل سلوكه ، ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عند قياس وتحديد الاتجاهات داخل المنظمات.

وهكذا يشير المكون إلى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ، ثم تلاها تولد شعور محـدد (إيجابي أم سلبي) حيالها ، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع.

خصائص الاتجاهات ومصادرها :

١- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية : مرتبطة بمثيرات ومواقف اجتماعية ويشترك عـدد مـن الأفراد أو الجماعات فيها.

٢- الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.

٣- الاتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.

٤- توضح الاتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاهات ، ويغلب على الاتجاه الذاتيـة أكثر من الموضوعية.

٥- الاتجاهات منها ما هو واضح وظاهر ومنها ما هو غامض.

٦- يقع الاتجاه بين طرفين مقابلين أحدهما موجب والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.

٧- الاتجاه له صفة الثبات النسبي ولكن من الممكن تعديله أو تغييره فإذا كان قويـاً يقـاوم هـذا التعديل والتغيير قد يكون ضعيفاً يمكن تعديله وتغييره.

أما بالنسبة لمصادر الاتجاهات فإن عوامل التنشئة الاجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية تلعب دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات فالوالدين والمربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم والتقليد والتوحد وتبني ميولهم واتجاهاتهم وتعصبهم ومطامحهم.

كما تنبع الاتجاهات من الظروف الاجتماعية الاقتصادية والسياسية وتتمشى مع مرحلة التطور التي يجتازها الفرد ، وتتكون الاتجاهات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وفي المواقف الاجتماعية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للفرد والجماعة لذا تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد ، بالإضافة إلى ذلك تلعب التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات.

قياس الاتجاهات :

تتم عملية قياس الاتجاهات للتعرف علي طبيعتها ومدى قوتها ، ويمكن قياس الاتجاهات من خلال طرق عديدة منها : المقابلات الشخصية المتعمقة ، والاستقصاءات والتجارب العملية ، ومن أكثر الطرق شيوعاً طريقة الاستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ما يلي :

١- مقياس الرضا عن العمل :

فقد قام العديد من الباحثين بتصميم مقاييس للوقوف على اتجاهات ورضاء العاملين نحو جوانب العمل المختلفة حيث يمثل الرضا عن العمل : الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة ، لذلك فإن تحليل جوانب الرضا الوظيفي عن مجالات العمل المختلفة يعد من أهم العوامل التي تساعد في الكشف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية والتنظيمية من عدمه.

٢- قياس الالتزام والولاء التنظيمي :

قدم بعض الباحثين استقصاءات للتعرف على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم وذلك بغية تحديد مدى التزامهم التنظيمي داخل المنظمات ، إذ يمثل الالتزام التنظيمي جانباً هاماً من جوانب الارتباط بين الفرد والمنظمة وتمثل معرفته ضرورة حيث أثبتت الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والانتاجية واستقرار التنظيم.

٣- قياس ليكرت في الاتجاهات :

تعتمد طريقة ليكرت لقياس الاتجاهات على اختيار عدد من العبارات التي تتعلق بكل اتجاه مطلوب قياسه ويطلب من الأفراد الخاضعين للدراسة الإجابة على العبارات الواردة وفقاً لدرجة موافقتهم على العبارة (موافق تماماً ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق تماماً).

ومن أهم شروط قياس الاتجاه وضوح موضوعه وبساطته وأهميته بالنسبة للأفراد كما يجب الأخذ في الاعتبار الفرق بين الاتجاه المقاس والسلوك الفعلي ، فالاتجاه المقاس هو الذي نعرفه من نتيجة مقاييس الاتجاهات ، والاتجاه العملي هو ما يصدق السلوك الفعلي ، ويؤكد الباحثين على ضرورة الحرص عندما نقرر أن الاتجاهات المقاسة أو الاتجاهات اللفظية تحدد بشكل ثابت السلوك الفعلي للفرد أو للجماعة في المنظمة.

تغيير الاتجاهات :

الاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسبي ولها صفة الاستقرار النسبي ، وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهات المقصودة وعملية تغيير الاتجاهات تلقائياً نتيجة لما يؤثر عليها في الحياة العادية مثل تأثير الأغلبية وتأثير الإيحاء.

ومن الناحية النظرية فإن تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للاتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضادة أو الأمرين معاً ، أما إذا تساوت المؤثرات المؤيدة للتغيرات والمؤثرات المضادة له فإنه يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغيره.

ومن العوامل التي تيسر تغيير الاتجاه :

١. ضعف الاتجاه وعدم رسوخه.
٢. عدم وضوح اتجاه الفرد أساساً نحو موضوع الاتجاه.
٣. عدم وجود مؤثرات مضادة.
٤. وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.

ومن العوامل التي تصعب تغيير الاتجاه :

١. قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
٢. زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
٣. التركيز في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.
٤. الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
٥. إدراك الاتجاه الجديد كتهديد للذات والمكانة.
٦. محاولة فرض الاتجاه الجديد جبراً رغم إدارة الفرد.

أهم طرق تغيير الاتجاهات :

١- تغيير الإطار المرجعي :

إن اتجاه الفرد يتأثر ويؤثر في الإطار المرجعي (الذي يتضمن المعايير والقيم والمدركات) لذا فإن تغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

٢- تغيير الجماعة المرجعية :

إذا غير الفرد الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها أو إنتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.

٣- التغيير في موضع الاتجاه :

إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدراك الفرد ذلك فإن اتجاهه نحو الموضوع يتغير.

٤- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :

إن الاتصال بموضوع الاتجاه يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغير اتجاه الفرد نحوه. وفي معظم الأحوال يكون تغيير الاتجاه نتيجة الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه إلى أفضل إذا تكشفت جوانب إيجابية إلا أنه في بعض الأحيان يتضح أن تغيير الاتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة للاتصال المباشر سيئة.

٥- تغيير الموقف :

تتغير اتجاهات الفرد والجماعة بتغيير المواقف الاجتماعية فمثلاً اتجاهات رئيس القسم تتغير حينما يصبح مديراً ، ومع اختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها.

٦- التغيير القسري في السلوك :

إذا حدث تغيير قسري في السلوك نتيجة لظروف اضطرابية فإن ذلك يصاحبه عادة تغير مصاحب في الاتجاهات إما إيجابي أو سلبي ، خاصة مع الاستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

العادة ودورها في توجيه السلوك الإنساني

إن شخصيتنا هي في الأساس مجموعة عاداتنا

" ازرع فكرة، تحصد فعلا، ازرع فعلا، تحصد عادة، ازرع عادة تحصد شخصية، ازرع شخصية، تحصد مصيرا" . هذه هي القاعدة التي سنعتمد عليها بإذن الله في دراسة العادات السبع. العادات عوامل هامة في حياتنا، لأنها نماذج متأصلة في لاوعينا، لأنها تعبر عن شخصيتنا بشكل يومي و متواصل و منها نستمد فاعليتنا لو عجزنا لكن العادات يمكن تعلمها و نسيانها، و نسيانها ليس سهلا فهو يحتاج إلى سلسلة من الإجراءات و إرادة عظيمة .

تعريف العادات : تعرف العادات على إنها تشابك المعرفة و المهارة و الرغبة. المعرفة : هي النمط السلوكي النظري، أي ماذا أفعل و لماذا ؟ و المهارة : هي كيفية الفعل ، و الرغبة : هي الدافع وإرادة العمل ، و كي نجعل من أمر ما عادة في حياتنا علينا أن نجمع الثلاثة معا.

العادات السبع ليست مجموعة من الوصفات لرفع المعنويات فهي تقدم انسجاما مع قوانين النمو الطبيعية، منهجا متناميا، و متتابعا و شديد التكامل من اجل تطوير الفاعلية الذاتية و الفاعلية في التعامل مع الآخرين ...و هي تحركنا تصاعديا من التبعية إلى الاستقلال إلى الاعتمادية التبعية هي نمط أنت السلوكي أنت تعتني بي ، أنت تأتي إلي، أنا ألومك على النتائج أما الاستقلال فهو نمط الأنا السلوكي أنا أستطيع أن افعل هذا، أنا مسئول، أنا اعتمد على نفسي، أنا اختار أما الاعتمادية فهي نمط نحن السلوكي نحن قادرون، نحن نستطيع أن نتعاون، نحن قادرون على دمج مواهبنا و قدراتنا لإيجاد شيء أعظم العادات السبع هي عادات فاعلة و لأنها مبنية على المبادئ فإنها تجلب النتائج على المدى البعيد. و تصبح الأساس الذي تقوم عليه خصائص الفرد في النهاية و كما قالت مارلين فيجرسون : لا يمكن لأي شخص أن يقنع شخصا آخر بان يتغير، فكل واحد منا يحرس بوابة تغيير لا تفتح إلا من الداخل. لا يمكننا إقناع الآخر سواء بالمنطق و العقل و لا حتى بسحر العاطفة

نمط جديد للعيش في توازن عاطفي وروحي وجسدي وتَعلُّم مبادئ القيادة الذاتية والجماعية والتعاون والتجديد

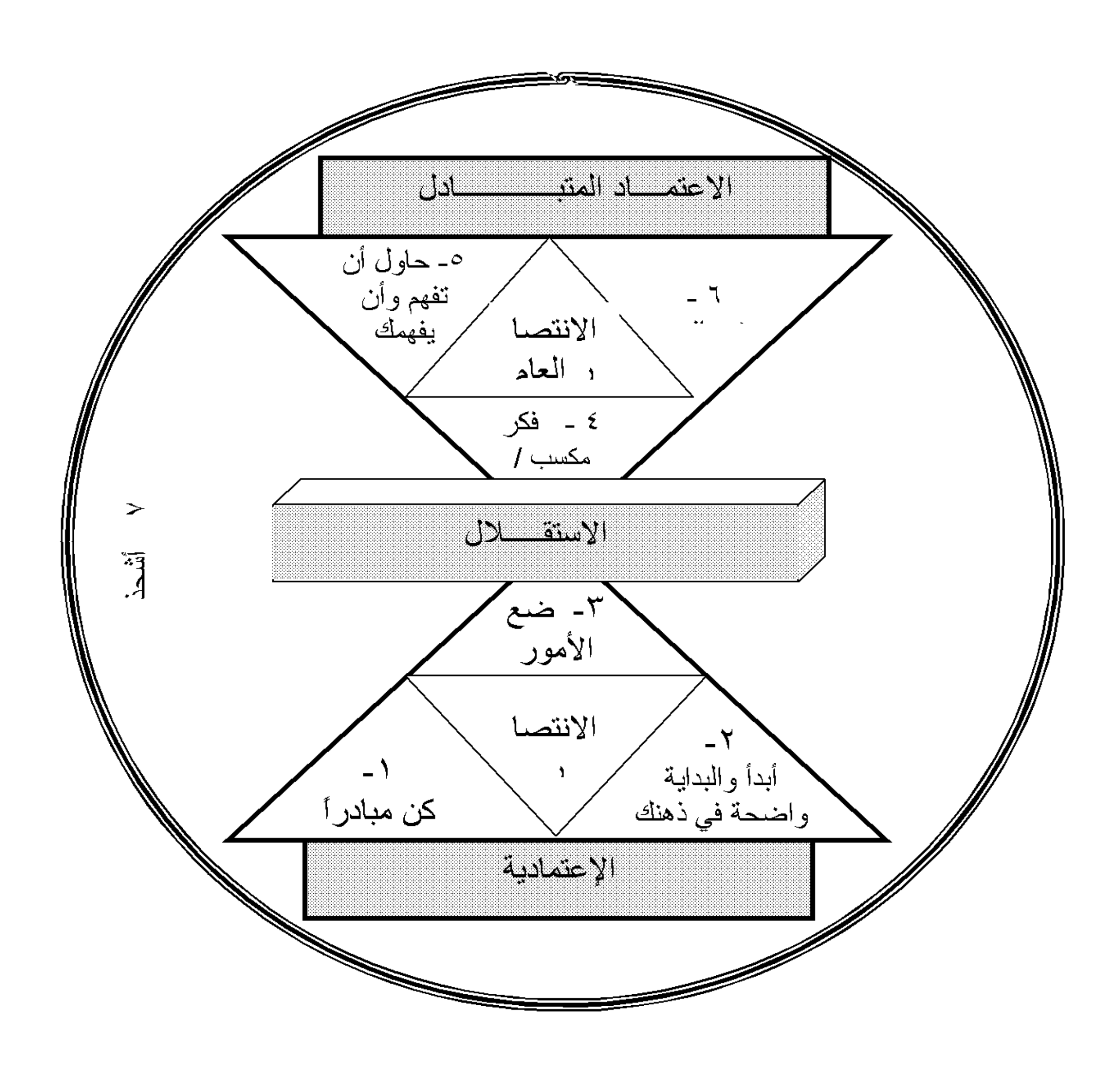
في عصر المعلوماتية والفضائيات والصناعات المتطورة والحياة المتبدلة الأنماط والمتسارعة الأحداث، لا بد من السؤال عن مصير القيم والأخلاق بعدما تراجعت هذه في مجتمعات كثيرة الى حد

يقرب من الانهيار. فالعالم يتحول إلى المادة باطراد ويتحول اناسه الى ما يـشبه الآلات الـصناعية الغارقة في العمل المبرمج بعيداً عن حرارة التواصل البشري .

هنا يطرح السؤال الأبرز: هل هذا النمط طبيعي للعيش؟ وهل يصمد الإنسان الذي لا يؤمن توازناً عاطفياً وإنسانيا وروحياً وجسدياً في حياته؟ كيف يكتشف طاقاته وأين يستثمرها وكيف؟ ومن يرسم له أهدافه؟ لقد قرأ ستيفن كوفي تاريخ الولايات المتحدة الاميركية فاكتشف أنها تراجعت مع الثـورة الصناعية في الثلاثينات والأربعينات من القرن الفائت. عندما بدأت الآلة والعلاقات التجارية تـسيطر على حياة الناس، ويضعف في المقابل تأثير القيم والأخلاق. ويخلص إلى ان بناء العائلات والأوطان ينطلق من إنسان وعى حاجاته وقدراته وتعرف إلى مواهبه، وقرر، بوعي تام، العمـل علـى بنـاء شخصية مختلفة على القيم والمبادئ. وان الإنسان عندما يبني نفسه ويتحصن يمكنه الانطلاق للتأثير على الآخرين.وهكذا يتحول مع المجموعة الى خلية فاعلة في عملية البناء .

ستيفن كوفي وضع كتاباً عنوانه "العادات السبع للأشخاص الفاعلين جداً **(The 7 habits of Highly effective people)** " وتحول الكتاب الى مدرسة لتعلم السلوكيات، وأصبح منهجاً للتدرب على العيش السليم. هذا في العالم حيث نشأت مدارس كثيرة له وقد بيع من الكتاب نحو ١٥ ميلـون نسخة بلغات مختلفة. إذ تلجأ إليه شركات عالمية لتدريب أفرادها على حسن تنظيم أعمالهم وأوقاتهم وتدريبهم على تقنيات جديدة في التعامل مع المحيطين الداخلي والخارجي للشركات .

ما هي هذه العادات السبع التي تعتبر الشغل الشاغل لملايين الناس فـي العـالم، تنـدرج هـذه العادات تحت ثلاثة عناوين: الأول هو النصر الشخصي، والثاني هو النصر الجماعي، والثالـث هـو التجديد .



نموذج العادات السبع

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

1 - كن مبادراً (مبادئ الرؤية الذاتية) .

2 - ابدأ والمنال في ذهنك (مبادئ القيادة الذاتية)

3 - ابدأ بالأهم قبل المهم (عادة الإدارة الذاتية)

٤ - التفكير في المنفعة للجميع (مبادئ القيادة الجماعية)

5 - حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك) مبادئ الاتصال التعاطفي)

6 - التكاتف مع الآخرين (مبادئ التعاون الخلاق)

7 - اشحذ المنشار (مبادئ التجديد المتوازن للذات)

تمرين : كيف ترى نفسك ؟

ضع علامة (√) على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو أخـرى (أ) أو (ب) أثنــاء تعاملك اليومي مع العاملين بإدارتك :

1	أ- تحرك ببطء وهدوء لإنجاز المعاملات بدقه.	
	ب- أتحرك بسرعة ونشاط واضح لإنجاز أكبر قدر ممكن من المعاملات.	
2	أ- أتحدث ببطء واتزان لزيادة التوضيح.	
	ب- أتحدث بسرعة وبصوت مرتفع فليس لدي وقت كافي.	
3	أ- في جلستي ، أميل قليلاً للخلف مما يساعدني على التركيز.	
	ب- في جلستي ، أميل قليلاً للخلف مما يساعدني على العمل.	
4	أ- لا أميل للمواجهة والتحدي تفادياً لمزيد من القلق.	
	ب- أميل للمواجهة والتحدي لحسم المواقف المربكة لعملي.	
5	أ- أجيد فن توجيه الأسئلة.	
	ب- أجيد فن الحديث.	
6	أ- أتخذ قراري بهدوء وتروي فالعبرة بالدقة وليس السرعة.	
	ب- أتخذ قراري بسرعة للتعامل مع إلحاح العاملين.	
7	أ- لا أميل إلى تحمل المخاطرة فهناك من هم أعلى مني.	
	ب- أميل إلى تحمل المخاطرة المحسوبة لتيسير العمل.	
8	أ- أترك للعاملين فرصة المبادرة وإبداء الرأي.	
	ب- أميل إلى أخذ زمام المبادرة في يدي وأنهى الأعمال المكلف بها.	
9	أ- أميل لاستخدام تعبيرات وجهي ونظراتي في التعبير عن أفكاري.	
	ب- أميل لاستخدام عبارات محددة وواضحة.	
10	أ- لا أميل إلى صياغة أرائي ومطالبي بصيغة قاطعة وحاسمة.	
	ب- أميل إلى التعبير عن أفكاري وأرائي بحسم ووضوح قاطع.	

سجل عدد علامات (ب) =	سجل عدد علامات (أ) =

تمرين كيف تستجيب للآخرين ؟

ضع علامة (√) على العبارة أو الصفة التي تنطبق عليك بصورة أو أخرى في (أ) أو (ب) أثناء تعاملك اليومي مع العاملين بإدارتك :

(1)	أ- لا أستخدم إشارات اليد أو حركات الجسم في التوضيح.	
	ب- أكثر من استخدام الإشارة غير اللفظية.	
(2)	أ- تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالرسمية.	
	ب- تحركاتي وحركتي أثناء المشي تتسم بالعفوية.	
(3)	أ- تعبيرات وجهي متزنة ومحددة.	
	ب- فتعبيرات وجهي معبرة وطبيعية.	
(4)	أ- أبدو شخصاً جاداً جريئاً.	
	ب- أبدو شخصاً مرحاً لطيفاً.	
(5)	أ- ملابسي تتميز بالرسمية.	
	ب- أرتدي ملابس بسيطة وأقل رسمية.	
(6)	أ- أستطيع السيطرة على مشاعري وإنفعالاتي أثناء العمل.	
	ب- أشعر بحرية في التعبير عن مشاعري.	
(7)	أ- أميل إلى التركيز على الحقائق.	
	ب- أميل إلى التركيز على المشاعر.	
(8)	أ- قراراتي تستند على تحليل علمي للموقف.	
	ب- قراراتي تستند على إحساسي ومشاعري.	
(9)	أ- حياتي العملية تتسم بالانضباط وأدير وقتي بنجاح.	
	ب- أظهر قدراً محدداً من السيطرة على وقتي.	
(10)	أ- أركز على المهام المطلوب إنجازها.	
	ب- أركز على مشاعر الجمهور ومشاكلهم.	

سجل عدد علامات (ب) =	سجل عدد علامات (أ) =

	Analytical عملي وتحليلي									يسيطر (أ)	**Driving عملي وموجه**										
										١٠											
										٩											
										٨											
										٧											
										٦											
										٥											
										٤											
										٣											
										٢											
										١											
يطلب (يسأل)	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١ـ	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	يأمر (يخبر) (ب)
										٢											
										٣											
										٤											
										٥											
										٦											
										٧											
										٨											
										٩											
	Amiable ودى									١٠	**Expressive معير**										

يعبر (ب)

اعــرف ذاتـــك

٠ ١ ٢ ٣ ٤

لا تنطبق — نادراً — أحياناً — كثيراً — دائماً

١	أشرح للآخرين أسباب عدم إنجازي لعملي.	٠	١	٢	٣	٤
٢	أشعر بالاستياء من بعض تصرفاتي مع زملائي.	٠	١	٢	٣	٤
٣	أتوقع من الآخرين تنفيذ تعليماتي وتوجيهاتي.	٠	١	٢	٣	٤
٤	أبذل جهدي للحصول على كافة المعلومات اللازمة	٠	١	٢	٣	٤
٥	أنفذ ما يقوله رئيسي حتى ولو على حسابي.	٠	١	٢	٣	٤
٦	أشعر بالذنب عندما أتأخر في إنجاز العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٧	استخدم الحدس ولا أفرط في تجميع الحقائق والمعلومات.	٠	١	٢	٣	٤
٨	أتعامل مع الآخرين بتفاؤل وبشاشة.	٠	١	٢	٣	٤
٩	عندما يشعر أحد المرؤوسين بالإرهاق أنصحه بالراحة التامة.	٠	١	٢	٣	٤
١٠	أصر على إنجاز الأعمال طبقاً لتعليماتي وتوجيهاتي.	٠	١	٢	٣	٤
١١	لا أسمح بأي انحراف عن الخطة الموضوعة.	٠	١	٢	٣	٤
١٢	ألح في طلب إتمام الأعمال المتأخرة عن موعدها.	٠	١	٢	٣	٤
١٣	أسعى لإيجاد الطرق التي تجعل العمل أكثر تشويقاً.	٠	١	٢	٣	٤
١٤	أهتم بتنمية وتطوير قدراتي ومهاراتي في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
١٥	أشعر ببعض الأحداث غير العادية ، قبل وقوعها	٠	١	٢	٣	٤
١٦	أخطط للقيام بأشياء قد يعتبرها البعض تصرفات غير سليمة.	٠	١	٢	٣	٤
١٧	أشعر بأن الآخرين في حاجة إلى عوني ومساعدتي.	٠	١	٢	٣	٤
١٨	أقوم ببعض الحركات المرحة أثناء ذهابي للعمل.	٠	١	٢	٣	٤
١٩	ألوم المرؤوسين ، وقد أعاقبهم عندما يفشلون في أداء أعمالهم.	٠	١	٢	٣	٤
٢٠	أستطيع تحقيق أهدافي، حتى عندما تتعارض مع أهداف الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤
٢١	احتفظ بهدوئي ، وأتحكم في انفعالاتي في المواقف الحرجة.	٠	١	٢	٣	٤
٢٢	قد أتخلى عن بعض مصالحي في سبيل مساعدة زملائي أو رؤسائي.	٠	١	٢	٣	٤

٢٣	عندما أشعر بالإساءة ، أخلو بنفسي بعيداً عن الآخرين.	٠	١	٢	٣	٤
٢٤	قد أسئ للآخرين دون أن أدري.	٠	١	٢	٣	٤
٢٥	أستمتع بالشعور بالراحة والاسترخاء.	٠	١	٢	٣	٤
٢٦	أتعامل مع الآخرين باحترام وأسلوب مهذب.	٠	١	٢	٣	٤
٢٧	أسارع بمعاونة الآخرين عند الضرورة.	٠	١	٢	٣	٤
٢٨	أفكر في حل المشكلة ، بطريقة واقعية موضوعية.	٠	١	٢	٣	٤
٢٩	أشعر بعدم الاستقرار ، عندما تفشل توقعاتي في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٣٠	استخدم ذكائي في تحليل وتفسير المعلومات التي أحصل عليها.	٠	١	٢	٣	٤
٣١	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.	٠	١	٢	٣	٤
٣٢	لا أتدخل في شئون الآخرين ، فكل إنسان مسئول عن نفسه.	٠	١	٢	٣	٤
٣٣	اهتم بتقديم نفسي للآخرين قبل التعامل معهم.	٠	١	٢	٣	٤
٣٤	ابتكر الطرق التي تبعدني عن تحمل المسئولية في العمل.	٠	١	٢	٣	٤
٣٥	أوجه اللوم والتأنيب لمن يحاول الخروج عن الخطة الموضوعة.	٠	١	٢	٣	٤
٣٦	أحدد معايير ومقاييس مقنعة للأداء.	٠	١	٢	٣	٤

- سجل – في الجداول التالية – الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء :

الوالدية الانتقادية	
رقم العبارة	الدرجة
٣	
١١	
١٩	
٢٤	
٣٥	
٣٦	
مجموع الدرجات	

الوالدية الراعية	
رقم العبارة	الدرجة
٩	
١٧	
٢٢	
٢٧	
٣١	
٣٢	
مجموع الدرجات	

البالغ	
رقم العبارة	الدرجة
١	
٤	
١٤	
١٦	
٢١	
٢٨	
مجموع الدرجات	

الطفل الفطري (الطبيعي)	
رقم العبارة	الدرجة
٨	
١٠	
١٢	
٢٥	
٢٩	
٣٠	

الباشا الصغير	
رقم العبارة	الدرجة
٧	
١٣	
١٥	
١٨	
٢٠	
٣٤	

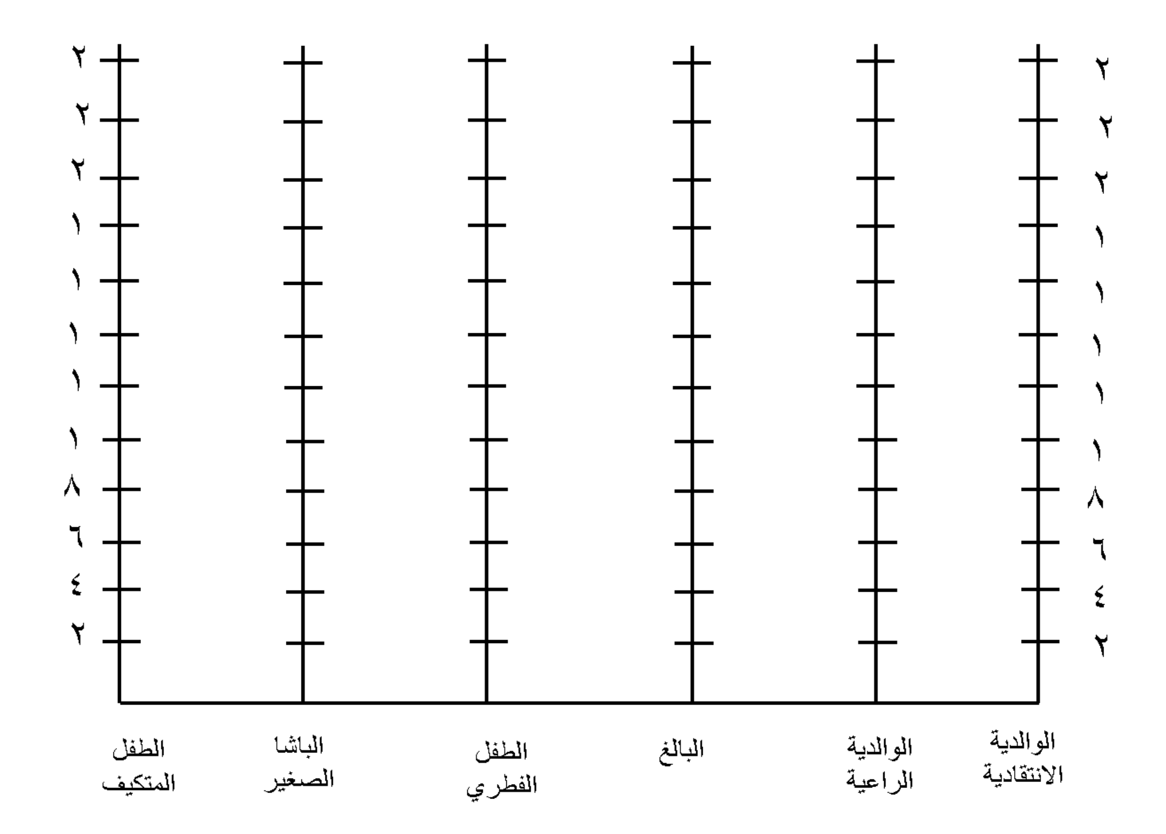
الطفل المتكيف	
رقم العبارة	الدرجة
٢	
٥	
٦	
٢٣	
٢٦	
٣٣	

مجموع الدرجات	

مجموع الدرجات	

مجموع الدرجات	

- **بعد تعبئة كل الجداول ،اجمع الدرجات الخاصة بكل جدول.**
- **انقل مجموع الدرجات في كل جدول من الجداول السابقة ، لتمثيلها بيانياً في الشكل التالي.**



الوحدة الثانية

العادات الثلاث الأولي : النصر الشخصي
(مرحلة الإعتماد)

وفي العنوان الأول عادات ثلاث :

1- كن مبادراً (مبادئ الرؤية الذاتية) .

2- ابدأ والمنال في ذهنك (مبادئ القيادة الذاتية) .

3- ابدأ بالأهم قبل المهم (عادة الإدارة الذاتية) .

العـادة الأولى
كـن مبادرا (سباقا)

و أنت تقرأ هذه الصفحة حاول أن تفكر في حالتك الآن، هل تستطيع تمييز وضـعيتك النفـسية؟ كيف هو مزاجك؟ بماذا تشعر؟ كيف يمكنك وصف حالتك العقلية الحالية؟

الآن فكر لمدة دقيقة في الطريقة التي يعمل بها عقلك. هل هو سريع و منتبه؟ هل تحس انك ممزق بين عمل هذا التمرين العقلي و تقدير نتائجه و مدى أهميته؟

إن قدرتك على فعل ما تقدم هي من خصائص الإنسان وحده. فالحيوان لا يمتلك هذه القدرة. نحن نسميها" إدراك الذات "أو القدرة على التفكير في العملية الفكرية لديك (العبارة مفهومـة ؟؟). و هـذا سبب سيطرة الإنسان على كل شيء في هذا العالم و سبب قدرته على التقدم من جيل إلى جيل.

نحن لسنا مشاعرنا و لسنا أمزجتنا و لسنا حتى أفكارنا... فمجرد قدرتنا على التفكير في هـذه الأشياء يفصلنا عنها ، ولتفسير طبيعة الإنسان، يعتمد علماء النفس على ثلاث نظريات حتمية:

- الحتمية الوراثية التي تقول ببساطة أن جدودك هم الذين فعلوا هذا بـك و أورثـوك هـذا المزاج
- الحتمية النفسية التي تقول أن والديك فعلوا بك هذا. نشأتك و ما خبرته في طفولتك هي في الأصل التي وضعت ميولك الشخصية... إنها الطريقة التي تربيت عليها
- الحتمية البيئية التي تقول بشكل أساسي أن رئيسك في العمل هو الذي فعـل هـذا بـك أو زوجك أو زوجتك... أو وضعك المادي أو الظروف، شخص ما أو شيء ما هو المسئول عن وضعك

و تقوم كل واحدة منها على نظرية الدافع /الرد أي أن كل ردود أفعالنا هي بالضرورة اسـتجابة لإحدى هذه الحتميات التي توجه حياتنا...

سؤال : لكن ما مدى الدقة التي تصف بها هذه الحتميات طبيعة الإنسان؟

قبل الإجابة على هذا السؤال دعونا نطالع معا هذه القصة

كان فكتور فرانكل طبيبا نفسيا مؤمنا بالحتمية، ربي على تقاليد علم النفس الفرويدي الذي يـسلم بان أي شيء يحدث لك و أنت طفل يؤثر على تكوين شخصيتك و يتحكم بمجرى حياتك كلها

اعتقل فرانكل في المعسكرات النازية حيث تعرض لنوع من التعذيب لا يسعنا وصفه لشدة قسوته و تنافيه مع مفاهيم الكرامة الإنسانية قتل والداه و شقيقه و زوجته في المعسكرات، ذات يوم، بينما كان يجلس وحيدا في غرفة صغيرة، بدأ يدرك ما اسماه فيما بعد "أخر الحريات البشرية"، حرية لا يستطيع سجانوه انتزاعها منه... إدراكه لذاته.

كان يمكنه أن ينظر كمراقب حتى إلى المأزق الذي يعيشه: في إمكانه أن يقرر داخل ذاته كيـف سيؤثر هذا عليه وفي خضم تجربته كان فرانكل يتخيل نفسه في ظروف مختلفة: كأن يحاضـر فـي تلاميذه بعد إطلاق سراحه ...خلال سلسلة من العقوبات العقلية والعاطفية و المعنوية، التي تؤثر بشكل أساسي على الذاكرة و الخيال، مارس فرانكل حريته الصغيرة البدائية حتى نمت و كبرت .

أصبح لديه حرية أكبر من حرية سجانيه. صحيح أن لديهم قيود أقل وخيارات أكبر في محـيطهم لكن حريته كانت أكبر، قوة داخلية عظيمة كي يمارس خياراته. أصبح ملهما للمحيطـين بـه وحتـى لبعض حراسه، وساعد الكثيرين على إيجاد معنى لمعاناتهم و تغيير نظرتهم لحقيقـة وجـودهم فـي السجن.

في خضم أشد الظروف قسوة استخدم فرانكل تلك الهبة الإنسانية" إدراك الذات "ليكـشف مبـدأ أساسيا عن الطبيعة البشرية

"ما بين الدافع و الإستجابة يمتلك الإنسان حرية الاختيار"

الإجابة : إدراك الإنسان لذاته و لطاقاته الداخلية اللامحدودة يكشف له يقينا أنه بإمكانه تجاوز الحتميات (الوراثية، النفسية، البيئية) و التخلص من قيودها... فيكون قد خطا أولى خطواته نحو السبقية...

تعريـــــف المبادرة

إن أول وأهم عادة للشخص الفاعل في جميع الظروف هي أن يكون مبادرا وسباقا .كلمة مبـادر أو سباق تعني أكثر من أخذ المبادرة، إنها تعني أننا كمخلوقات بشرية مسئولون عن حياتنا و تصرفنا ينجم عن قراراتنا و ليس عن ظروفنا، و يمكننا حتى إخضاع مشاعرنا إلى مبادئنا و قيمنا.

نحن سباقون بطبعنا، فإذا كانت حياتنا متأثرة بالظروف و ما تفرضه علينا فذلك لأننا اخترنا تقوية تلك الأشياء و فوضناها السيطرة علينا سواء بقرار واع أو بسبب عيب في ذاك القرار... وبذلك نصبح متقاعسين ، والأشخاص المتقاعسون غالبا ما يتأثرون بمحيطهم الطبيعي. فإذا كان الطقس جيدا شعروا بأنهم على ما يرام، وإن لم يكن فإن ذلك يؤثر على مواقفهم و أدائهم. أما السباقون فيحملـون طقـسهم

معهم و لا فرق عندهم بين جو ماطر أو مشرق. لأن القيم تدفعهم و إذا كانت قيمهم تفرض إنجاز عمل بشكل جيد فليس من مهمة الطقس أن يكون مساعدا أو معارضا ويتأثر المتقاعسون أيضا بالطقس الاجتماعي، فإذا عاملهم الناس بشكل جيد كان شعورهم جيدا و إلا فتسيطر عليهم السلبية

دائرة التأثير/ دائرة الاهتمام

طريقة ممتازة كي ندرك درجة مبادراتنا أو سبقيتنا هي أن ننظر أين نركز وقتنا وطاقتنا . لكل منا تشكيلة عريضة من الإهتمامات: صحتنا، عملنا أو دراستنا، الأسرة...حين ننظر إلى الأمور ضمن دائرة اهتمامنا نرى بوضوح أن هناك **أمورا خارجة عن سيطرتنا، و أمورا أخرى يمكننا يتحكم فيها كليا**، فنقوم بتحديد دائرتي التأثير و الاهتمام. بتقرير أي من هاتين الدائرتين يستقطب معظم وقتنا و جهودنا يمكننا معرفة الكثير عن درجة سبقيتنا . فالأشخاص السباقون يركزون جهودهم على دائرة التأثير ويعملون في الأمور التي يمكنهم فعل شيء حيالها و طاقتهم ذات طبيعة إيجابية تكبر وتتعاظم مما يوسع دائرة تفكيرهم

أما الأشخاص المتقاعسون فيركزون جهودهم على دائرة الإهتمام و يركزون على عيوب الآخرين و على المشاكل المحيطة بهم ، وفي أوضاع معينة تكون دائرة التأثير أكبر من دائرة الاهتمام بسبب المركز أو الثروة أو الدور الاجتماعي أو علاقة القرابة...

ورغم أن على الأشخاص السباقين تحديد أولويات استغلال تأثيرهم ، فإن دائرة اهتمامهم تعادل على الأقل دائرة تأثيرهم بقبولهم مسؤولية استخدام نفوذهم بطريقة فعالة

طريقة السباقين في التغيير هي من الداخل إلى الخارج :أن تكون مختلفا، و بكونك مختلفا تؤثر بشكل إيجابي على ما هو خارجي :

- أن أكون أوسع حيلة
- أن أكون أكثر اجتهادا
- أن أكون أكثر تعاونا
- أن أكون أكثر إبداعا

لو كانت لدي مشكلة في زواجي ما الذي أستفيده من ترديد أخطاء زوجي أو زوجتي؟ و قولي أني غير مسئول، أجعل من نفسي ضحية عديمة الحيلة و أجمد نفسي في موقف سلبي .فتذمري و اتهاماتي و ميلي إلى الانتقاد سيجعل هذه النفس تشعر أن ضعفها لا جدال فيه .فالانتقاد أسوأ من التصرف الذي أريد تصحيحه

إذا أردت أن أغير وضعي حقا فإني أستطيع العمل على الشيء الوحيد الذي أملك التأثير عليــه، نفسي ..... هناك طرق عديدة للعمل على توسيع دائرة التأثير:

- أن أكون منصتا جيدا .
- أن أكون شريك زواج محبا أكثر .
- أن أكون تلميذا أكثر اجتهادا .
- أن أكون موظفا متعاونا و متفانيا أكثر .

في بعض الأحيان يكون أقصى سبق يمكن تحقيقه هو أن نكون سعداء، أن نبتسم ابتسامة صادقة . فالسعادة، كالتعاسة، خيار...

الفرق بين لغة المبادرات ولغة رد الفعل

لغة رد الفعل	لغة المبادرات
• لا يوجد أي شئ يمكن أن أفعله.	• دعنا نفحص البدائل.
• تلك فقط الطريقة التي أكونها.	• يمكنني اختيار مدخل مختلف.
• يجعلني مجنوناً لهذه الدرجة.	• أسيطر على مشاعري الذاتية.
• لن يسمحوا بذلك.	• يمكنني خلق عرض فعال للمعلومات.
• يجب أن أفعل ذلك.	• سوف اختار استجابة ملائمة.
• لا أستطيع.	• أنا أختار.
• يجب علَي.	• أنا أفضل.
• إذاً فقط.	• بالتأكيد سوف.

الطرف الآخر من العصا

قبل أن نحاول التركيز على دائرة تأثيرنا، **هناك أمران في دائرة** اهتمامنا يستحقان منا تفكيرا عميقا : " العواقب "و" الأخطاء"

ففي حين أننا أحرارا في اختيار أعمالنا إلا أننا غير أحرار في اختيار **عواقب** تلك الأعمـــال... و

ربما كان أكثر تمرين يحتاجه الأشخاص الذين يملأ الندم حياتهم هو التنبه إلى أن الأخطاء السابقة هي هناك في دائرة اهتمامهم، لا يمكن إلغاؤها و لا السيطرة على العواقب التي تنتج عنها

والتعامل السباق مع أي **خطأ** هو التعرف عليه فورا و تصحيحه و التعلم منه. وهذا يحول الفشل إلى نجاح"...فالنجاح هو الطرف الآخر للفشل "وعدم الاعتراف بالخطأ هو خطأ من نوع آخر...

من صميم دائرة تأثيرنا قدرتنا على قطع الوعود والإلتزامات والحفاظ عليها والوفاء بها. فصدقنا في الوفاء بالوعد هو جوهر السبقية وأوضح دليل عليها

لسنا مضطرين إلى المرور عبر تجربة معسكرات الموت التي مر بها فرانكل كي نميز ونطور طريقتنا الخاصة السباقة. فنحن نستطيع من خلال الأحداث اليومية العادية أن نطور قدراتنا للتعامل مع الظروف غير العادية في الحياة يتمثل ذلك في كيفية قطع العهود على أنفسنا و الإلتزام بها كيفية تصرفنا في أزمة مرورية طبيعة ردنا على زبون غاضب أو طفل مشاغب في نظرتنا إلى مشاكلنا وأين نركز طاقاتنا و حتى في التعابير التي نستعملها...

تطبيقـــــــات(1)

إن المبادرة لا ترتبط بالضرورة بالمرور بتجربة قاسية ، بل هي عادة يجب أن تتأسس في حياتنا ، ولنقل لمزيد من التبسيط أنها القيام بالتصرف المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب و مع الأشخاص المناسبين

يعني في موقف مثل زبون غاضب يدخل المحل، البائع السباق هو الذي تسبق ابتسامته صراخ الزبون، و ما يحصل هو أن مجرد هذه الإبتسامة تحسن من الحال النفسية للزبون فتنخفض الحدة لديه و قد لا يصرخ... و الزبون هنا هو شخص متقاعس حسب ما ذكرنا في الدرس لأنه يتأثر بالطقس الإجتماعي، يعني حين أحس بالإهمال عن طريق الخدمة غير المرضية في البداية جاء إلى المحل و الغضب يقوده و تصرف بسلبية لكن حين وجد اهتماما وترحيبا تغيرت تصرفاته ...فهو يعطي أهمية عالية لردود فعل الغير

مثال آخر عن السبقية:

أثناء العمل في مجموعة، تكون العادة حين لا ينجح العمل ككل أن يلقي كل فرد باللوم على الباقين وأن يكثر من القول أنهم لا يقدمون أقصى جهودهم أنه لا يريد العمل مع أشخاص متقاعسين مثلهم... و الجميع هنا متقاعسون بما فيهم المتكلم لكن ماذا يفعل عضو سباق في مجموعة كهذه؟

في اجتماع صغير يكون فيه الكل غير راض يشرع في تحليل الوضعية فيقول لهم أنه غير راض عن نفسه و أنه يرى أنهم قد يعملون بطريقة أكثر فعالية دونه ويأخذ في تعديد مزايا كل منهم، خصاله و قدراته و إمكانية توظيفها ...وماذا يحصل في رأيكم؟ تتمسك به المجموعة و يشيدون بجهوده و يقترح كل منهم تلقائيا أن يقوم بعمل ما يساعد على تقدم المشروع يتماشى مع الخصال التي اكتشفها ذاك الشخص السباق فيه و الأمثلة في حياتنا العادية كثيرة كي نميز و نطور طريقتنا الخاصة السباقة . فنحن نستطيع من خلال الأحداث اليومية العادية أن نطور قدراتنا للتعامل مع الظروف غير العادية في الحياة يتمثل ذلك في :

- كيفية قطع العهود على أنفسنا و الإلتزام بها
- كيفية تصرفنا في أزمة مرورية
- طبيعة ردنا على زبون غاضب أو طفل مشاغب
- في نظرتنا إلى مشاكلنا و أين نركز طاقاتنا وحتى في التعابير التي نستعملها...

تطبيقات (2)

بعض الإخوة قال لي بأن السبقية من أصعب العادات السبع و ليس من العدل تقديمها في بضع مداخلات لا توفيها حقها من الشرح ، لكن ما نريد توضيحه أنها عادة سهلة بالعكس لأنها ممكنة الدمج في حياتنا اليومية بسرعة ومرونة. يكفي أن نتذكر قول نبينا الحبيب ﷺ" تبسمك في وجه أخيك صدقة " تلك الإبتسامة الصغيرة تفعل الأفاعيل مثل البائع و الزبون.

تعالوا نطبق هذه الفكرة على حالة أكثر قربا منا تذكر حين تشاجرت مع صديقك وظللتما لأيام لا تتحدثان و كل منكما ينتظر المبادرة من الآخر؟ كيف عادت المياه إلى مجاريها ؟ ألم تكن ابتسامة عارضة منك (بافتراض أنك السباق) تلتها ابتسامة منه مسحت الماضي و الخصام؟

موقف آخر يجسد السبقية.

في ساحة الكلية، تمر أمامك وجوه عديدة تعرف منها البعض و لا تعرف الكثيرين. إذا التقت عيناك بعيني شخص غريب، ماذا تفعل؟ تشيح بوجهك و تمر مسرعا أو تمنح نفسك نصف ثانية لترسم ابتسامة عابرة تهديها لذاك الوجه الغريب؟ ألا تحس بالراحة بعد ابتسامتك تلك؟ قد يكون شخصا عابسا يمر بظروف صعبة، ابتسامتك تلك ستواسيه و ترفه عنه. و تدور الأيام و يأتي عليك يوم صعب تحتاج فيه إلى تلك الابتسامة التي تمسح عليك برفق...

صدقوني السبقية ليست صعبة، تبدأ بالابتسامة ثم تمر إلى أشياء أكثر صعوبة حسن استغلال دائرة التأثير ، ربما كانت العبارة معقدة بعض الشيء لكنها تعني بكل بساطة توظيف قدراتك ومواهبك، ما يمكنك التحكم فيه، للتأثير في محيطك .الرسام مثلا يستغل موهبته لإيصال رسائل معنوية و حسية لا يقدر غيره على إيصالها بنفس البراعة و البلاغة ذلك لأنه عرف موهبته أولا وقرر أن يكون سباقا في ميدانه. لكن ليس كل ذي موهبة سباقا فنجد الكثير من الرسامين يتلفون موهبتهم في رسم الصور الخليعة و الماجنة...

الكاتب كذلك يمكنه أن يفعل الكثير إذا أحسن التركيز على دائرة تأثيره، البعض الآخر يتقن الخطابة... ابحث عن موهبتك و حاول أن تكون سباقا في التعامل معها، وظفها فيما تراه مفيدا

قدمنا سابقا أن من أركان السبقية القدرة على قطع الوعود و الوفاء بها تلك مهمة صعبة، لماذا؟ لأنها تفترض أن الوعود التي ستقطعها ليست وعودا تافهة مثال، تعاهد نفسك على حفظ جزء صغير من القرآن الكريم يوميا، المقدار ليس كبيرا وأنت قادر على الوفاء به لكن يحصل أنك تتعب و تتأخر عن الورد المقرر للأسبوع ويحصل نفس الشيء في الأسبوع الثاني فتتعب أكثر، و قد تحاول التماسك و تدارك ما فاتك لكن تراكم الأقساط يجعلك تيأس فتقول في نفسك سأترك الأمر في الوقت الحالي وأعود إليه حين أجد الوقت المناسب لكن ما يحصل هو أنك دائما مشغول ووقتك لا يسمح بالتدارك فتتخلى عن الوعد الذي قطعته على نفسك.

ربما كان قطع الوعود على الآخرين أسهل للإلتزام به، لأن الآخر سوف يراقبك و ينتظر منك الوفاء أما نفسك فيمكنك مماطلتها مراوغتها لذلك كانت القدرة على الإلتزام بعهد قطعته على نفسك دليلا على سبقيتك

ملاحظة : الاقتراحات التطبيقية يمكن استغلالها في التوسع، و في تعميق العادة في الحياة اليومية و على المدى الطويل... أما الواجب العملي فهو يتناول بعض نقاط منها حتى نتدرب على التطبيق في مدى زمني محدود، و هو الأسبوع المخصص للتطبيق قبل الشروع في الدرس الموالي.

الواجب العملي:

1ـ حدد الإضافة التي تريد من العادة الأولى: المبادرة (السبقية) أن تحققها بالنسبة إلى توقعاتك وأهدافك من الانضمام إلى الدورة.

2ـ راقب نفسك طوال الأسبوع بخصوص النقاط التالية:

* هل حاولت اليوم أن تبتسم في وجه الغرباء الذين اعترضوا طريقك؟
* هل تأثرت نفسيتك هذا الصباح حين نظرت إلى السماء و اكتشفت الطقس؟
* هل ندمت اليوم على بعض الأمور التي قمت بها و ظللت متحسرا على سوء تصرفك؟
* هل استخدمت اليوم كلمة لا أستطيع أو أنا مجبر أو يا ليتني كنت أكثر فطنة..؟؟
* هل حملت الآخرين أو الظروف مسئولية حدث سيء حصل معك اليوم؟

شاركنا بتقييمك لأدائك في نهاية الأسبوع، و حدثنا عن الصعوبات التي واجهتك، و عن الطرق التي ابتكرتها لتيسير العملية... و حاول في نفس الوقت أن تجعل أفرادا من محيطك يشاركونك التجربة فتقع الفائدة لك و لغيرك...

3ـ اختر عملا محددا يمكنك لو التزمت به أن يزيد من اتساع دائرة تأثيرك (مطالعة في مجال محدد، تعلم مهارة معينة، تعزيز صداقة ما...) و اقطع على نفسك وعدا بالالتزام بالعمل مدة أسبوع

ملاحظة : من الضروري أن يكون تطبيق العمل يوميا حتى تتمكن من مراقبة التزامك طوال الأسبوع ربما يبدو العمل كثيرا بالنسبة إلى البعض، لكنها نقاط صغيرة و لا تتطلب جهدا كبيرا... الجهد الأكبر هو في مراقبة النفس و تحقيق الالتزام .

اقتراحات تطبيقية

١- لمدة يوم كامل مارس الإصغاء للغتك وللغة المحيطين بك. كم مرة تستعمل وتسمع عبارات دفاعية إذاً فقط ، لا أستطيع ، أنا مضطر لأن ؟.

٢- حدد خبرة ربما تواجهها في المستقبل القريب حيث ، كان يحتمل أن تتصرف بطريقة دفاعية. راجع الموقف في سياق دائرة تأثيرك. كيف يمكن أن تكون استجابتك بطريقة روح المبادرة ؟ استعرض عدة دقائق واخلق الخبرة بنشاط في ذهنك ، متصوراً نفسك تستجيب بطريقة المبادرة. ذكر نفسك بالفجوة بين المنبه والاستجابة. قدم تعهداً أمام نفسك لممارسة حريتك في الاختيار.

٣- قم باختيار مشكلة في محيط عملك أو حياتك الشخصية تكون مثبطة بالنسبة لك. حدد ما إذا كانت مشكلة سيطرة مباشرة أو غير مباشرة أو عدم السيطرة. حدد الخطوة الأولى التي تستطيع اتخاذها في دائرة تأثيرك لحل المشكلة ثم اتخذ تلك الخطوة.

٤- جرب اختبار المبادرة الذي مدته ٣٠ يوماً. كن على وعي للتغيير في دائرة تأثيرك.

ناقش مع الآخرين ما تعرفه عن التغيير

ناقش مع مجموعتك كل عبارة من العبارات التالية ، واشرح الأسباب ؟

أولا : لماذا تتغير المؤسسات ؟ وما هي العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ؟

....

....

....

....

ثانيا : عندما يحدث التغيير المؤسسي ؟ يتغير الناس أيضا ، اشرح باختصار كيف يتغير الناس؟

....

....

....

....

ثالثا : لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟ وكيف يمكن التغلب على تلك المقاومة ؟

....

....

....

....

رابعا : كيف يحدث التغيير ؟ وكيف يمكن إجراؤه في المؤسسات المعاصرة؟

....

....

العـــــادة الثـــــــانية
ابـــدأ و النهــــــاية فـــــي ذهـــــنك

ما يكمن خلفنا و يكمن أمامنا مسائل تافهة مقارنة مع ما يكمن في داخلنا

أوليفر وندل هولمز

تخيل نفسك تسير في جنازة أحد أحبائك. تصور نفسك واقفا بين المعزين، ترى وجوه الأصدقاء و أفراد العائلة و أنت تمر إلى جانبهم فتحس بمشاركتهم العزاء على الفقيد، ربما تحس بالراحة لمعرفتك بأنهم يشاركونك الألم. و ما إن تسير إلى الداخل وترقب بعيون دامعة و قلب مضطرب النعش الـــذي سيوارى عما قريب تحت الثرى، حتى تواجه نفسك فجأة... هذه جنازتك ، بعد ثلاث سنوات من اليوم. و قد أتى كل هؤلاء الناس لتشييعك و التعبير عن مشاعر الحب و التقدير لحياتك الماضية.

الآن فكر بعمق : ما الذي ترغب في أن يقوله كل واحد عنك و عن حياتك ؟ أي نوع من الآبـــاء أو الأمهات، أو أي نوع من الأزواج أو الزوجات، ترغب في أن تعكسه كلماتهم؟ أي نوع من الأبناء؟ من الأصدقاء؟ أو من زملاء العمل؟

أي الخصائص ترغب في أن يروها فيك؟ أي المساهمات، و أي الإنجازات تريدهم أن يتذكروها؟ انظر بانتباه إلى الناس حولك، ما هي الأشياء التي كنت ترغب أن تغيرها في حياتهم؟

قبل أن تسترسل في القراءة خذ بضع دقائق لتدون على عجل انطباعاتك، فإن ذلك سيساعدك علـــى فهم العادة الثانية بقدر عظيم

ما معنى ابدأ و النهاية في ذهنك؟

إن التطبيق الأساسي لعادة ابدأ والنهاية في ذهنك هي أن تبدأ اليوم بتخيل، أو تصور نموذج لنهاية حياتك كمرجع أو معيار تختبر به كل شيء، يعني أن تبدأ و لديك فهم واضح لمصيرك، أن تعرف أين تمضي، وبالتالي فمن الأفضل أن تعرف أين أنت الآن وأن الخطوات التي تخطوها تقودك دائما فـــي الإتجاه الصحيح

من السهل،بشكل لا يصدق، أن تقع في حبائل أي نشاط من نشاطات الحياة، أن تعمل بجد أكثـــر فـــأكثر في تسلق سلم النجاح لتكتشف بعد ذلك أن السلم لا يرتكز على الجدار المطلوب... من الـــسهل أن تنـــشغل و

تنهمك في العمل دون أن تكون فعالا. فغالبا ما يحقق الناس انتصارات فارغة.. نجاحات جاءت على حساب أشياء يكتشفون فجأة أنها أكثر أهمية

كم ستكون حياتنا مختلفة حين نعرف ما هو الأهم بالنسبة إلينا، محتفظين بصورته في أذهاننا، و أن نوجه أنفسنا كل يوم لتنفيذه، فإذا كان السلم لا يرتكز على الجدار المطلوب، فإن كل خطوة نخطوها تسرع في إرسالنا إلى المكان الخطأ. قد نكون منهمكين في العمل وقد نكون على قدر من الكفاءة، لكننا لن نكون فعالين إلا إذا بدأنا و النهاية في ذهننا

إذا تأملت بعناية ما تريد أن يقال عنك في تجربة الجنازة السابقة، فسوف تجد تعريفك الخاص للنجاح . تقوم عادة ابدأ و النهاية في ذهنك على مبدأ أن الأشياء تخلق مرتين .فهناك خلق ذهني لكل الأشياء، أو خلق أول، ثم الخلق المادي أو الخلق الثاني

مثلا في قيامك بأي عمل، إذا أردت أن يكون مشروعك متكاملا فإنك تحدد بوضوح ما الذي تريد إنجازه. فتفكر بتمعن في المنتج أو الخدمة التي تريد أن تقدمها في المجال الذي وضعته كهدف، ثم تنظم جميع العناصر : التمويل، الأبحاث و التطوير، التسويق، الموظفون، المرافق المادية ...اللازمة لتحقيق ذاك الهدف. و غالبا ما تحدد بداية المشروع، أو أن تبدأ و النهاية في ذهنك، مدى قدرتك على إقامة المشروع. و الفشل في أغلب الأعمال يبدأ في الخلق الأول، بمشاكل مثل نقص في التمويل أو سوء فهم السوق أو الإفتقار لخطة عمل...

ويسهم حسن فهمنا لمبدأ الخلق مرتين و تقبل مسئولية كل واحد منهما والعمل بموجبهما في توسيع دائرة تأثيرنا

بيان الرسالة الشخصية

أكثر الطرق فاعلية للبدأ والنهاية في الذهن هي تطوير بيان الرسالة الشخصية وهو يتمثل في وضع فلسفة أو عقيدة تركز على ما تريد أن تكون (الصفات) و ما تريد أن تفعل (المساهمات و الإنجازات) و على القيم و المبادئ التي يقوم عليها وجودك و أعمالك

إليكم مثال عن بيان المهمة الشخصية

- النجاح في المنزل أولا.
- تقرب من الله .

- لا تساوم على الشرف .
- استمع للطرفين قبل إصدار الحكم .
- استشر الآخرين .
- دافع عن الغائبين .
- كن مخلصا ومع ذلك حازما .
- طور مهارة جديدة كل عام .
- خطط اليوم لعمل الغد .
- كن إيجابيا دائما .
- حافظ على روح النكتة لديك .
- كن مرتبا في شخصك و في عملك .
- لا تخش الخطأ واخش غياب الرد المبدع والمصحح لتلك الأخطاء .
- استمع ضعف ما تتكلم .

بيان المهمة الشخصية يختلف من شخص إلى آخر تبعا للأهداف في الحياة، المبـــادئ التي تسير حياتنا والأولويات...

المحـــــــــــــــــور

كي نكتب بيان مهمتنا الشخصية،علينا أن نبدأ من مركز دائرة اهتمامنا، المركز الذي نـــرى مـــن خلالـــه العالم. فمن هنا نستخدم هبة الوعي كبوصلة تساعدنا على كشف مواهبنا والمجالات التي يمكن أن نساهم فيها، ومن هنا نستطيع أن نستخدم هبة الخيال كي نخلق في أذهاننا المصير الذي نتمناه، و نحدد الإتجـــاه والهـــدف

لبداياتنا ونوجد الأساس اللازم لدستور شخصي مكتوب ومن هنا أيضا تحقق جهودنا المركزة أعظم النتـــائج. وحين نعمل من مركز دائرة تأثيرنا فإننا نوسع هذه الدائرة

وأي شيء في مركز حياتنا سيكون مصدر أمننا و إرشادنا، و حكمتنا و قوتنا :

- فالأمن يمثل إحساسك بقيمتك و هويتك، و هو ملاذك العـــاطفي و احترامـــك لـــذاتك وقوتـــك الشخصية أو فقدانك لها
- والإرشاد هو مصدر توجيهك في الحياة، و هو إطارك المرجعي الداخلي الذي يفسر لـــك مـــا يحدث في الخارج و هو مقاييس أو مبادئ، أو معايير ضمنية تتحكم لحظـــة بلحظـــة باتخـــاذ القرارات و الأفعال
- والحكمة هي منظورك للحياة، وإحساسك بالتوازن و فهمك لكيفية تطبيـــق و ربـــط مختلـــف الأجزاء و المبادئ. و هي تسير جنبا إلى جنب مع الرأي و التمييز و الفهم.
- والقوة هي الأهلية أو القدرة على الفعل و إنجاز شيء ما. هي الطاقة و الحيويـــة للاختيـــار و اتخاذ قرار ما. و هي تتضمن كذلك القدرة على تجاوز العادات الكامنة فـــي أعماقنـــا و زرع عادات أسمى و أشد فاعلية

هذه العوامل الأربعة مترابطة . فالأمن و الإرشاد الواضح يعطيان حكمـــة حقيقيـــة، و تـــصبح الحكمـــة الشرارة أو الحافز لإطلاق القوة و توجيهها. و حين تجتمع هذه العوامل الأربعة معا وتتناغم و تشحن بعضها بعضا بالحيوية فإنها تخلق التوازن والصفات المتزنة لدى الشخص المتكامل

لكل منا محور، رغم أننا عادة لا نتعرف عليه كما لا نتعرف على مؤثرات ذلك المحور في حياتنا . دعونا نجر اختبارا مختصرا لعدة محاور موجودة عادة لدى الناس لنفهم بشكل أفضل كيف تـــؤثر علـــى الأبعاد الأساسية الأربعة المذكورة آنفا و بالتالي على نمط الحياة التي تنتج عنها.

اربط بين بيان مهمتك الشخصية و بين الأبعاد الأربعة لتعرف طبيعة محورك.

المحور	الأمن	الإرشاد	الحكمة	القوة
إذا كنت تركز على النقود	تتحدد قيمتك الشخصية بموجب صافي قيمتك النقدية تكون قابلاً لإنجراح بسبب أي شئ يهدد أمنك الاقتصادي.	الربح هو معيارك لاتخاذ القرارات.	كسب النقود هو العدسة التي من خلالها ترى وتفهم الحياة ، مما يخلق قدرة غير متوازنة على الحكم	تقتصر على ما يمكنك إنجازه بنقودك ورؤيتك المحدودة.
إذا كنت تركز على العمل	تميل للتعريف نفسك بموجب دورك المهني. تكون مرتاحاً فقط عندما تعمل	تتخذ قراراتك بالاستناد إلى حاجات وتوقعات العمل.	تتجه للاقتصادر على دورك في العمل. ترى عملك باعتباره حياتك.	تتحدد تصرفاتك بموجب نماذج دور العمل والفرص المهنية والمعوقات التنظيمية وإدركات رئيسك وإمكانية عدم قدرتك عند نقطة ما في حياتك على أداء العمل المحدد. ذ
إذا كنت تركز على التملك	يستند أمنك على سمعتك ، حالتك الاجتماعية أو ما تمتلكه من أشياء ملموسة.	تتخذ قراراتك بالاستناد إلى ما سيحمي ، يزيد أو يظهر ممتلكاتك بطريقة أفضل.	ترى العالم من ناحية علاقات مقارنة اقتصادية واجتماعية.	تعمل في حدود ما تستطيع شراؤه أو ما يمكنك إنجازه من تفوق اجتماعي.

المحور	الأمن	الإرشاد	الحكمة	القوة
	تتجه لمقارنة ما لديك بما لدى الآخرين.			
إذا كنت تركز على الذات	يكون أمنك متغيراً ومتأرجحاً بصفة مستمرة.	معايير الحكم لديك هي : إذا شعرت جيداً. ما أريد. ما أحتاج. ماذا فيها بالنسبة لي	تنظر للعالم عن طريق كيف ستؤثر فيك القرارات أو الأحداث أو الأحوال.	تتحدد قدرتك على التصرف بموجب مواردك الذاتية ، بدون عوائد الاعتماد المتبادل.
إذا كنت تركز على المبادئ	يستند أمنك إلى مبادئ سليمة لا تتغير ، بغض النظر عن الظروف أو الأحوال الخارجية. تعرف أن المبادئ الحقيقية يمكن التحقق من صحتها بصفة متكررة في حياتك من خلال خبراتك. كمقياس لتحسين الذات ، تعمل المبادئ السليمة بدقة وتناسق وجمال وقوة.	يتم إرشادك بواسطة بوصلة تمكنك من رؤية إلى أين تريد الذهاب وكيف تصل هناك. تستخدم بيانات دقيقة تجعل قراراتك قابلة للتنفيذ وفي نفس الوقت ذات معنى. تقف متميزاً عما في الحياة من مواقف وعواطف وأحوال وتنظر إلى الكل المتوازن ، تعكس قرارتك وتصرفاتك كل من	تتضمن قدرتك على الحكم طبقاً واسعاً للعواقب طويلة الآجل وتعكس توازناً حكيماً وتأكداً هادئاً. ترى الأمور بطريقة مختلفة ومن ثم تفكر وتتصرف بطريقة مختلفة عن العالم الدفاعي بدرجة كبيرة. ترى العالم من ناحية ما يمكنك عمله للعالم وشعبه.	تكون قوتك محدودة فقط بفهمك واحترامك للقانون الطبيعي والمبادئ السليمة وبالعواقب الطبيعية للمبادئ أنفسها. تصبح فرداً هجومياً واسع الاطلاع مدركاً لذاته لا يتقيد بدرجة كبيرة باتجاهات أو سلوكيات أو تصرفات الآخرين. تكون قدرتك على

المحور	الأمن	الإرشاد	الحكمة	القوة
	تساعدك المبادئ السليمة على فهم تطورك الذاتي ، وتمنحك الثقة اللازمة لتعلم المزيد ، ومن ثم زيادة معرفتك وفهمك. يزودك مصدر أمنك بجوهر ثابت لا يتغير ولا يتعرض للفشل بما يمكنك من رؤية التغير باعتباره مغامرة مثيرة وفرصة لتحقيق مساهمات جوهرية.	الاعتبارات والمضامين قصيرة الآجل وطويلة الآجل. في كل موقف ، تحدد باستمرار بطريقة هجومية البديل الأمثل حيث تستند قراراتك إلى ضمير تعلم من المبادئ.	تتبنى أسلوب حياة هجومي ، ساعياً لخدمة وبناء الآخرين. تفسر كل خبرات الحياة من ناحية فرص التعلم والمساهمة.	التصرف أكبر بكثير من مواردك وتشجع مستويات متطورة بدرجة مرتفعة من الاعتماد المتبادل. لا تندفع قراراتك وتصرفاتك بموجب محدداتك الموقفية أو المالية الحالية ، تعيش خبرة حرية الاعتماد المتبادل.

ومن التجارب التي عاشها ستيفن كوفي بنفسه و قصها في كتابه العادات السبع يقول:

عينت مرة لتدريب ١٧٥ مدير مركز تسويق في أحد الفنادق. وقد دهشت لمستوى الخدمة فيه، التي لم تكن مرتكزة فقط على المظهر، بل كانت واضحة على جميع المستويات، وعن طواعية ودون إشراف...

وصلت إلى الفندق متأخرا جدا، و سجلت اسمي في سجل النزلاء، و سألت إن كانت خدمة الغرف مازالت متاحة. فقال موظف الإستقبال :" لا يا سيد كوفي، لكن إن كنت ترغب أستطيع أن أذهب لإحضار أي شيء ترغب فيه مما يتوفر في مطبخنا"

كان موقفه موقف من يهتم فعلا براحتي و رفاهيتي. ثم أضاف :" هل ترغب في رؤية قاعة الإجتماعات؟ هل لديك كل ما تحتاجه؟ بماذا يمكنني أن أخدمك؟ أنا هنا لخدمتك"

لم يكن هناك أي مراقب أو مشرف على الرجل، كان مخلصا فعلا في اليوم التالي كنت أقدم محاضرة عندما اكتشفت أنني لا أحمل جميع ألوان أقلام التعليم التي أحتاجها. لذلك خرجت للردهة خلال فترة الإستراحة، فوجدت فتى من خدم الفندق يهرع إلى اجتماع آخر، فقلت له :" لدي مشكلة، فأنا أدرب هنا مجموعة من المدراء و ليس لدي سوى فترة استراحة قصيرة و أحتاج إلى بعض الأقلام الملونة " ، فتلفت حول ثم ألقى نظرة على الشارة التي تحمل اسمي و قال :" سيد كوفي، سوف أحل مشكلتك"

لم يقل : "لا أعلم أين يمكن أن أجد الأقلام" أو "أذهب و اسأل موظف الإستعلامات " فقد اهتم بالأمر فعلا و جعلني أشعر لأن خدمته لي امتياز له.

وفي مرة أخرى، شاهدت أحد العاملين يقف عاليا على سلم لتنظيف نوافذ الردهة فرأى من مكانه امرأة تواجه صعوبة في استخدام عكازها ذي العجلات في الحديقة. لم تكن قد وقعت أرضا، و كان هناك أناس آخرون حولها... لكنه نزل عن السلم و ذهب إلى الخارج و ساعد المرأة على العودة إلى ردهة الإنتظار، و اطمأن إلى أنها بخير ثم عاد لإتمام عمله في تنظيف النوافذ

فأحببت أن أعرف كيف تمكنت هذه المنظومة من خلق ثقافة دمجها العاملون بعمق في القيم المتعلقة بخدمة الزبائن. فسألت مدبرات الغرف و الخدم و النوادل في ذلك الفندق ووجدت أن هذا التوجه راسخ في قلوب و عقول جميع العاملين فيه ذهبت إلى المدخل الخلفي إلى المطبخ حيث وجدت القيمة المركزية :" خدمة شخصية الطابع لا تقبل الحلول الوسطي"

في النهاية ذهبت إلى مدير الفندق و قلت :" إن عملي هو مساعدة المنظمات على تطوير روح الفريق و مفهومه. و يدهشني ما لديكم هنا"

فقال :" هل تريد أن تعرف المفتاح الحقيقي؟" و سحب بيان مهمة لسلسلة الفنادق التي ينتمي إليها ذلك الفندق ، بعد قراءته اعترفت له قائلا :" هذا بيان مؤثر، لكنني أعرف شركات كثيرة لديها بيانات مهمة مؤثرة"

قال :" هل ترغب في رؤية البيان الخاص بهذا الفندق؟"

" -هل يعني أنكم وضعتم بيانا لهذا الفندق بالذات؟"

" -نعم"

" -مختلفا عن البيان الخاص بسلسلة الفنادق؟"

" -نعم، و هو ينسجم مع ذلك البيان، لكن هذا يتلاءم مع وضعنا، بيئتنا، و وقتنا"

ثم ناولني ورقة أخرى. فسألت :" من الذي طور بيان المهمة هذا؟"

فرد قائلا :"الجميع"

" -الجميع؟ الجميع حقا؟"

" -نعم"

" -مدبرات الغرف؟"

" -نعم"

" -النوادل؟"

" -نعم"

" -موظفي المكاتب؟"

" -نعم، هل تريد أن تري بيان المهمة الذي كتبه الأشخاص الذين رحبوا بك في الليلة الماضية؟"

ثم أخرج بيان المهمة الذي كتبه هؤلاء الموظفون و الذي تداخلت سطوره مع باقي بيانات المهمة و شارك فيه الجميع و على كل المستويات كان بيان الرسالة لذلك الفندق محور عجلة ضخمة. انبثق منه بيان مهمة مراع للآخرين و أكثر تخصصا لمجموعة معينة من الموظفين. استخدم كمعيار لكل قرار اتخذوه. و هو يوضح ما يعمل هؤلاء الناس من أجله : كيف يتعاملون مع الزبون وكيف يتعاملون مع بعضهم البعض

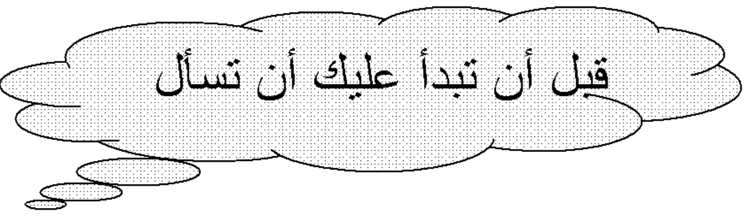
وقد أثر في نوعية المدراء و المسئولين، و أثر في نظام الأجور، و أثر في نوعية الناس الذين يوظفونهم و في نوعية تدريبهم و تطويرهم. فكل مظهر من مظاهر تلك المنظمة كان في الأصل نتاج ذلك المحور، بيان المهمة ذاك...

لكل منا طريقته في صياغة بيان رسالته الشخصية فكونوا تلقائيين إليكم مثالا آخر عن بيان الرسالة صيغ بطريقة مختلفة نوعا ما عبرت إحدى النساء، و كانت تسعى لإيجاد توازن بين أسرتها و قيم عملها عن مفهومها للرسالة الشخصية فقالت:

- سوف أحاول أن أوازن بين مهنتي و أسرتي بأفضل ما أستطيع فكلاهما رسالة بالنسبة لي .

- سيكون منزلي هو المكان الذي أجد فيه أنا و أسرتي و ضيوفي السرور و الراحة و الطمأنينة والسعادة، و سوف أسعى إلى خلق جو نظيف و مرتب
- سوف أكون حكيمة في اختيار كل ما نأكله و نقرأه و نشاهده أو نفعله في البيت وأريد خاصة أن أعلم أولادي معنى الحب. أريدهم أن يتعلموا و يضحكوا و يعملوا و يطوروا مواهبهم .
- سوف أكون فردا مدفوعا بذاتي مبادرا لتحقيق أهداف حياتي. وسوف أحاول الإستفادة من الأوضاع و الفرص لا أن أكون لعبة في يدها
- سوف أحاول دائما أن أحرر نفسي من العادات المدمرة و أطور عادات جديدة تحررني من القيود وأن أوسع قدراتي و خياراتي
- سوف تكون نقودي خادما لي وليس سيدا، و سوف أسعى دائما إلى الإستقلال المادي. وسوف أخضع رغباتي لحاجاتي وإمكانياتي المادية وأسعى لأن أبعد نفسي عن الإستدانة
- سوف أنفق أقل مما أكسب وأوفر بانتظام جزءا من دخلي و أستثمره بل سأستخدم ما لدي من مال ومواهب لأجعل الحياة أكثر إمتاعا للآخرين من خلال التبرع والخدمات الإنسانية

ورشة عمل



١- هل لديك رؤية ورسالة وغايات وأهداف سنوية؟

....

٢- هل تتبع خطوات محددة لإدارة استراتيجيتك؟

....

٣- هل هناك توثيق لنتائج كل خطوة؟

....

٤- هل توضع استراتيجيات كلية واستراتيجيات فرعية ؟

....

٥- هل لديك مهارات التفكير الإستراتيجي والخبرات اللازمة؟

....

٦- ما هو تأثير قيمك السائدة على تصميم وتطبيق وتقييم استراتيجياتك؟

....

٧- هل هناك استخدام فعال للابتكار والإبداع في المراحل المختلفة لاستراتيجيتك المستقبلية؟

....

٨- هل هناك فهم صحيح لطبيعة ما تواجهه من تحديات بيئية؟

....

الرؤيـــــــة

صورة خيالية تجمع بين الواقع والخيال تنطوي على تحــديات للــدور ، والغايات المستقبلية ، تتجاوز إلى حد كبير ببيئتك ووضعك الحاليين.

ونعنى أن تكون صورتك بالمستقبل ماثلة أمامك وتحكم هذه الصورة تفكيــرك فيما تتبناه من فلسفة وفكر وعقيدة لتحقيق مجموعة القيم والمبادئ الحاكمة

إن المفكر الاستراتيجي الذي يريد أن يكون استراتيجيا بمعنى الكلمة عليه أن ينظــر خـــلال جميـــع الاتجاهـــات. الأمـــام... الخلـــف... أعلـــى ... أسفل...جانبي... مستقبلي... تاريخي... فجميع العناصر فـــي نهايـــة الأمـــر توصلنا إلى كيفية جعل التفكير الاستراتيجي يعمل كمنظار مستقبلي.

الرسالـــــة

الإطار المميز لك عن غيرك من الأفراد ، والذي يحدد مجال العمل أو النـــشاط الذي ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيم وتوقعات الأطراف صاحبة المصلحة .

الأهداف الإستراتيجية :

النتائج النهائية المنشود تحقيقها للمنظمة على المدى البعيد ، والتي تبين مـــا يراد تحقيقه ومتى ينبغي تحقيق هذه النتائج.

الإستراتيجيات :

التصور العام الذي يوضح ما الذي تريده على المدى البعيد، وكيف ســيجرى تحقيق غاياتك أو أهدافك الرئيسية .

هل لديك رؤية مستقبلية Vision
كيف تحدد مجال نشاطك حالياً ومستقبلاً ؟

وضع تصورك ورؤيتك المستقبلية :

- تعبر الرؤية أو التطلع المستقبلي (Vision) عما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً.
- يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والأهداف وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- تصاغ الرؤية بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

- تتصف بالإلهام
- تتصف بالوضوح
- ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة
- تتسم بالاستقرار النسبي وتحوى قدراً من التحدي المستمر
- تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- تتطلع إلى المستقبل وتتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر في سوق معين.

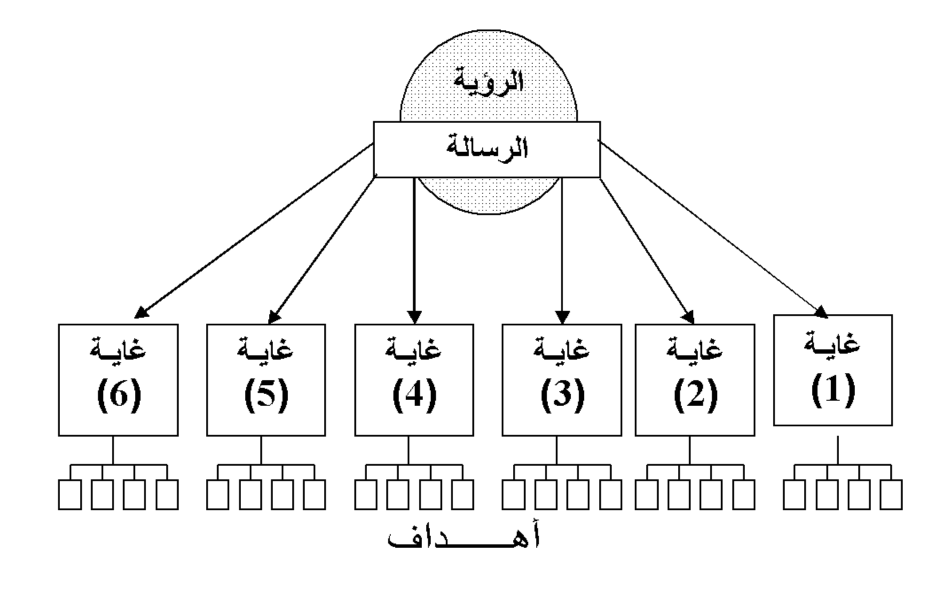
مفهوم الرسالة وأهميتها

أولاً : مفهوم الرسالة :

تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيس في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل (الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها).

العلاقة بين الرسالة والرؤية والغايات والأهداف



خصائص الرسالة الفعالة

(١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات .

(٢) الواقعية والموضوعية .

(٣) التكيف مع البيئة .

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء .

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج .

(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير .

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً .

تحديد الأهداف
والأنشطة الرئيسية للوظيفة

حدد أحد الأهداف الرئيسية لوظيفتك ثم الأعمال والأنشطة التي ترى أن أداؤها سوف يحقق هذا الهدف وكذلك النتائج التي يمكن قياسها لأداء كل هذه الأنشطة :

الهدف :

....
....
....
....
....

ملخص عام :

....
....
....
....
....

الأعمال والأنشطة الرئيسية	النتائج التي يمكن قياسها
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

كيف تحدد رسالة مؤسستك
تطبيق عملي

رسالة مؤسسة : ....

الوصف العام للرسالة :

عنصر الرسالة :

المدى الزمني / العناصر	حالياً	مستقبلاً
نطاق المنتج		
نطاق السوق		
النطاق الجغرافي		
الطرق المستخدمة لتحقيق موقع تنافسي		

الواجب العملي:

١- استغرق دقائق قليلة ودون أدوارك كما تراها الآن. هل أنت راض ؟

٢- حدد وقتاً لكي تفصل نفسك تماماً عن أنشطتك اليومية وتبدأ العمل بشأن بيان مهمتك الشخصية.

٣- ابدأ في جمع مذكرات ومقتبسات وأفكار يجوز أن ترغب في استخدامها كمادة تعينك في كتابة بيان مهمتك الشخصية.

٤- حدد مشروعاً ستواجهه في المستقبل القريب وطبق مبدأ العمل الذهني. دون النتائج التي تريدها وما هي الخطوات التي ستقضي إلى تلك النتائج.

٥- تقاسم مبادئ العادة الثانية مع أسرتك أو مجموعة عملك واقترح أن تبدأوا معاً عملية صياغة بيان مهمة للأسرة أو المجموعة.

العادة الثالثة
ضع الأمور التي لها الأولوية أولا
(تصنيف الاهتمـــامـــات)

خذ وقتك لحظة واكتب جوابا مختصرا على السؤالين التاليين . سوف يكون جوابك مهما جدا لك في دراستك للعادة الثالثة:

ما هو الشيء الذي تستطيع فعله (ولا تفعله الآن) و الذي إن فعلته بشكل منتظم سيكون له أثر إيجابي هائل على حياتك؟ ما هو الشيء، في عملك أو دراستك، الذي قد يعطي نتائج مماثلة؟

العادة الثالثة هي الثمرة الشخصية و الإنجاز العملي للعادتين الأولى و الثانية تقول العادة الأولـــى : أنت خلاق، أنت مسئول، و هي تقوم على المواهب البشرية الفريدة الأربـــع، الخيـــال و الـــوعي و الإرادة الحرة وخاصة الإدراك .و هي تعينك كي تقول : إنه برنامج غير سوي الذي أعطي لـــي فـــي صغري وأنا قادر على أن أتغير.

العادة الثانية هي الخلق العقلي الأول وهي تقوم على الخيال و القدرة على التـــصور كـــي نـــرى الإحتمالات و أن نرى في عقولنا ما لا نستطيع رؤيته الآن بعيوننا، القدرة على اكتـــشاف فرديتنـــا و خطوط التوجيه الشخصية والمعنوية و الأخلاقية التي بواسطتها نستطيع تحقيق تلك الفرديـــة بـــسعادة أعظم.

العادة الثالثة هي الخلق الثاني، الخلق المادي. هي إنجاز و تجسيد الانبثـــاق الطبيعـــي للعـــادتين الأولى والثانية. إنها ممارسة الإرادة الحرة كي تصبح المبادئ محورنا، إنها العمل يومـــا بعـــد يـــوم ولحظة بعد أخرى .نحن نقضي وقتنا حسب واحدة من الطرق الأربعة الظاهرة على الجدول المرفـــق ....

كما ترى العاملان اللذان يحددان نشاطنا هما : مهم و ملح. تعني كلمة ملح أن الأمر يحتاج إلـــى انتباه فوري "الآن" و الأشياء الملحة هي التي تدفعنا .رنين جرس الهاتف ملح و أغلب الناس لا يطيقون فكرة ترك الهاتف يرن .

قد تقضي ساعات في تحضير مواد معينة و ترتدي ملابسك و تسافر لمكتب شخص مـــا لبحـــث موضوع معين لكن إذا رن جرس الهاتف و أنت هناك، يكون للرد على الهاتف بشكل عام أفضلية على زيارتك الشخصية!!

وإذا ما اتصلت هاتفيا بشخص ما، فلن يرد عليك أناس كثيرون بقولهم" ابق على الخط سوف أتحدث معك بعد ١٥ دقيقة " لكن هؤلاء الأشخاص ذاتهم قد يتركونك تنتظر في مكتب ما مدة مماثلة حتى ينهوا مكالمة مع شخص آخر.

نحن نرد على الأمور الملحة، و تتطلب الأمور الهامة غير الملحة المزيد من المبادرة و السبقية. علينا أن نعمل على اقتناص الفرص و جعل الأمور تحدث . إن لم نمارس العادة الثانية و لم يكن لدينا فكرة واضحة عما هو مهم من النتائج التي نرجوها في حياتنا فمن السهل عندئذ أن نتحول إلى الرد على الأمور الملحة.

عند إلقاء نظرة على المربعات الأربعة في لوحة إدارة الوقت تجد أن المربع الأول مهم و ملح و يتعلق بنتائج هامة تتطلب انتباها فوريا. نطلق عادة على نشاطات هذا المربع اسم "أزمات" أو "مشاكل" و لدى جميع الناس نشاطات من هدا النوع في حياتهم وهي تستغرق نشاط العديد من الناس. كلما أمعنت في التركيز على المربع الأول كلما كبر وكبر حتى يطغى عليك. إنه أشبه بالموج المتلاطم، مشكلة كبيرة تلطمك فتقضي عليك. فتصارع و تكابد لتواجه واحدة أخرى تلطمك فتمسحك بالأرض!!

تصنـيف الشخصيـات

- بعض الناس تجلدهم المشاكل بكل ما في الكلمة من معنى، طيلة اليوم وكل يوم والراحة الوحيدة التي يجدونها هي بالهروب إلى الأمور غير الهامة، إلى النشاطات غير الملحة في المربع رقم ٤. لذلك حين تنظر إلى لوحة نشاطهم تجد أن ٩٠ % من وقتهم يقع في المربع ١ و أغلب ما بقي في المربع ٤، مع انتباه طفيف للمربعين ٢ و ٣. تلك هي طريقة عيش الأشخاص الذين يديرون حياتهم بالأزمات.

  والنتيجة : ضغط، احتراق كامل، إدارة أزمات، يطفئ النيران دائما...
- هناك أناس يقضون الكثير من الوقت في أمور ملحة لكنها غير هامة (المربع ٣) معتقدين أنهم في المربع ١. فيقضون معظم وقتهم في الرد على أشياء ملحة مفترضين أنها مهمة أيضا

  والنتيجة: تركيز قصير الأمد، إدارة أزمات.
- يرى أن الهدف و الخطط غير مجدية، يشعر أنه ضحية و الوضع خارج السيطرة، علاقات ضحلة أو محطمة ، أما الأشخاص الدين يقضون وقتهم دائما في المربع ٣ و ٤ فهم يعيشون حياة غير مسئولة.

  والنتيجة: انعدام كامل للمسؤولية، الطرد من العمل باستمرار، الإعتماد على الآخرين في الأمور الأساسية.

- والأشخاص الفاعلون يبقون خارج المربعين ٣ و ٤ لأنهما سواء كانا ملحين أم لا فهما غير مهمين كما أنهما يقلصان حجم المربع ١ بقضاء وقت أكبر في المربع ٢. فالمربع ٢ هو قلب الإدارة الشخصية الفاعلة لأنه يهتم بالأشياء غير الملحة لكنها هامة. ويتعامل بمسائل مثل بناء العلاقات وكتابة بيان المهمة الشخصية والتخطيط طويل الأمد و التدريب و الصيانة الوقائية و التحضير... وجميعها أمور نعلم أنه علينا أن نقوم بها لكنها إلى حد ما نادرا ما تكون قريبة مما نعمله لأنها غير ملحة.

والنتيجة : رؤية شاملة، توازن، نظام و سيطرة، أزمات قليلة

أبق لوحة إدارة الوقت في ذهنك و خذ من الوقت دقيقة لتفكر كيف أجبت على السؤالين في البداية :

أي المربعات يناسب إجابتك؟ هل هي مهمة؟ هل هي ملحة؟

الوقت الذي ستستثمره في المربع ٢ يأتي في البداية من المربعين ٣و ٤ فلا يمكنك تجاهل النشاطات الملحة و الهامة التي في المربع ١، رغم أنها حجمها سوف يتقلص حين تقضي المزيد من الوقت في المربع ٢.

ولا بد أن تكون سباقا حتى تعمل حسب المربع ٢ لأن المربعين ١ و ٣ هما اللذان يفرضان العمل عليك. و كي تقول "نعم" للأولويات الهامة في المربع ٢ عليك أن تتعلم قول "لا "للنشاطات الأخرى و التي تبدو في بعض الأحيان أشياء ملحة.

سأطرح عليك هذا السؤال : ما هو المجال الذي تعتقد أنك مقصر فيه من هذه المجالات الثلاث؟

(1) عدم القدرة على تحديد الأولويات.

(2) عدم القدرة على تنظيم ما يحيط بتلك الأولويات

(3) الحاجة إلى التنظيم حتى تنفد ما يحيط بالأولويات و من ثم القدرة على الاهتمام بالأولويات

كيف أتحرك إلى المربع ٢ ؟

إذا أعدنا صياغة مقولة بيتر دراكر : **إن الأشخاص الفاعلين ليسوا مثيري مشاكل، بل قناصي فرص . فهم يدرسون الفرص و يسعون للإستفادة منها يقطعون سبل العيش في المشاكل ، بل يفكرون بشكل وقائي.**

صحيح أن لديهم مثل كل البشر مشاكل حقيقية و طارئة كالتي في المربع ١ والتي تتطلب منهم عناية فورية، لكن عددها قليل مقارنة بباقي نشاطاتهم . فهم يحافظون على التوازن بين الإنتاج و قدرتهم على الإنتاج، بالتركيز على ما هو مهم لكنه ليس ملحا.

يميز الكثير من الناس قيمة النشاطات الواردة في المربع رقم ٢ في حياتهم، سواء تعرفوا عليها أم لا. و هم يحاولون إعطاء هذه النشاطات الأولوية و يدمجونها في حياتهم بصفة تلقائية و غير مدروسة.

لكن من دون التمحور على المبدأ و بيان المهمة الشخصية، لا يملكون القاعدة الضرورية للاستمرار في جهودهم، فعملهم يتركز على الفروع دون التفكير في اختبار متانة الجذور ، ويقصد بذلك الأنماط السلوكية الأساسية التي تنبع منها توجهاتهم وتصرفاتهم الطبيعية.

عليك استيعاب أن الطريقة التي تقضي بها وقتك هي الطريقة التي تنظر بها إلى وقتك، والطريقة الحقيقية التي ترى بها أولوياتك. فإن كانت أولوياتك تنبع من التمحور حول المبدأ، و المهمة الشخصية، إذا كانت مزروعة عميقا في قلبك وعقلك، فسوف ترى المربع ٢ مكانا طبيعيا ورائعا تستثمر فيه وقتك.

يكاد يكون من المستحيل قول" لا " لشعبية المربع ٣ أو للسرور الذي يبعثه الفرار إلى المربع ٤ إن لم يكن لديك" نعم " أكبر تشتعل داخلك .حين يكون لديك إدراك كي تتفحص برنامجك و يكون لديك الخيال و الوعي لإيجاد برنامج جديد، يتمحور حول المبادئ تستطيع أن تقول له" نعم ..."عندها فقط سيكون لديك ما يكفي من القوة الإرادة المستقلة كي تقول" لا "مع ابتسامة حقيقية للأمور غير الهامة.

الهدف من إدارة المربع ٢ هو أن نقود حياتنا بفاعلية انطلاقا من تمحورنا حول مبادئ سليمة ومعرفة بمهمتنا الشخصية وتركيز على المهم و الملح، و في إطار عمل نحافظ به على التوازن بين إنتاجنا و زيادة قدرتنا على الإنتاج وسوف يحتاج عملنا على التنقل إلى المربع ٢ خمسة معايير هامة:

١ - التماسك:

يفترض التماسك أن يتوفر الإنسجام و الوحدة و التكامل بين رؤيتك و مهمتك، بين دورك و أهدافك، بين أولوياتك و خططك، و بين رغباتك وانضباطك. ففي تخطيطك يجب أن يكون هناك مكان لبيان مهمتك الشخصية كي تعود إليه باستمرار، كما يجب أن تكون أهدافك قصيرة المدى وبعيدة المدى واضحة.

٢ - التوازن

يجب أن تساعدك خططك في المحافظة على توازنك في الحياة و تتعرف على أدوارك المختلفة و تبقيها نصب عينيك بحيث لا تهمل مجالات مهمة مثل صحتك أو عائلتك أو استعداداتك المهنية أو حياتك الشخصية. و عليك استيعاب أن النجاح في أحد هذه المجالات دون البقية هو بالطبع إخلال بالتوازن نظرا لأهمية كل منها على حدة.

٣ - التركيز على المربع ٢

أنت بحاجة إلى أداة تشجعك، تعطيك الدافع و تساعدك فعلا على قضاء الوقت الذي تحتاجه في المربع ٢. بحيث تعمل على تحاشي الأزمات بدلا من ترتيبها حسب الأولوية . و لعل من أفضل الطرق المقترحة للقيام بذلك هي أن تنظم حياتك على أساس أسبوعي بدل اعتماد التنظيم على أساس يومي.

٤ - البعد الاجتماعي

أنت في حاجة إلى أداة تتعامل بها مع الناس، و ليس الجدولة فقط! فالشخص الذي يتمحور حول المبادئ يفكر في فاعلية التعامل مع الناس و ليس في التعامل مع الوقت بكفاءة و حسب. فطريقة العيش المتمركز على المبادئ، في المربع ٢ تتطلب اخضاع الجداول للناس و العلاقات.

٥ - المرونة

يجب أن تكون أداة التخطيط الخاصة بك خادما لك و ليس سيدا. لذا يجب أن تفصل حسب أسلوبك و حاجاتك و طرقك الخاصة. يجب أن تتمتع بقدر من المرونة مجاه مخططاتك فتقيس قيمة الفرص الجديدة مقارنة مع شيء كنت قد خططت له، كما لا يجب أن يسيطر عليك شعور بالذنب عندما لا يتم الإلتزام بجدول ما بقدر ما عليك العمل على تجاوز التقصير.

التطبيق:

كيف تصبح مديرا لذاتك حسب المربع رقم2 ؟

يتضمن التنظيم حسب المربع رقم ٢ أربعة نشاطات رئيسية:

١ - التعرف على الأدوار:

المهمة الأولى هي كتابة أدوارك الرئيسية. في البداية هناك دورك كفرد في المجتمع. و قد يكون لك دور أو أكثر في العائلة يعني زوج (أو زوجة) و أب (أو أم)، أو ابنا أو ابنة، أو فردا من عائلة أوسع : حفيد، عم، خال. و قد ترغب في تسجيل أدوارك في العمل تشير فيها إلى المجالات التي ترغب أن تنفق فيها وقتك أو طاقتك بشكل منتظم. و قد يكون لك أدوار اجتماعية أخرى مثل العمل

الجمعياتي أو في نواد. لا تقلق بشأن هذه الأدوار و كأنك ستلتزم بها مدى العمر. فلنعتبر أنها لمدة أسبوع واحد فقط و اكتب المجالات التي ستقضي وقتك بها خلال الأيام السبعة القادمة.

٢ - اختيار الأهداف:

الخطوة التالية هي أن تفكر في نتيجتين أو ثلاث نتائج هامة تشعر أن عليك انجازها في كل دور خلال الأيام السبعة المقبلة و يمكن اعتبارها أهدافا ولا بد أن يعكس بعض هذه الأهداف نشاطات المربع ٢. و الأمثل هو أن ترتبط الأهداف قصيرة الأمد مع الأهداف بعيدة الأمد التي عينتها و ضممتها إلى بيان مهمتك الشخصية. حتى لو لم تكن قد كتبت بيان مهمتك الشخصية تستطيع أن تستشعر ما هو مهم حين تفكر في أدوارك مع هدفين أو ثلاثة لكل دور.

٣ - الجدولة:

الآن تستطيع أن تنظر إلى الأسبوع أمامك و أهدافك في ذهنك مع الجدول الزمني لتحقيقها. و إذا كان هدفك إنجاز المسودة الأولى لبيان مهمتك الشخصية فقد ترغب في الجلوس منفردا لمدة ساعتين في يوم الأحد للعمل عليه. ويوم الأحد مثالي عادة لتخطط لنشاطاتك الخاصة بما في ذلك التنظيم الأسبوعي، كما أنه وقت مناسب للانفراد بنفسك والبحث عن الإلهام، و أن تنظر إلى حياتك من زاوية المبادئ والقيم .

٤ - التكيف اليومي:

مع التنظيم الأسبوعي يصبح التخطيط اليومي مسألة تكيف يومي لترتيب النشاطات حسب أولويتها و الرد على الأحداث غير المتوقعة و تنمية العلاقات و الخبرات. فأخذ بضع دقائق كل يوم لمراجعة جدولك، يجعلك تلامس القرارات المبنية على القيم التي اتخذتها حين نظمت الأسبوع، إضافة إلى عوامل غير متوقعة قد تطرأ عليك. و حين تلقي نظرة على خطتك اليومية ترى أن أدوارك و أهدافك توفر ترتيبا طبيعيا للأولويات ينبع من حسك الفطري بالتوازن. و هو ترتيب أسهل للأولويات يصدر عن الجزء الأيمن من الدماغ، و هو يصدر في النهاية من حسك بمهمتك الشخصية .

كيف تعيش حسب المربع2 ؟

سنقوم بتصوير الوضع كما لو أن حياتك جهاز حاسوب. إذ تقول العادة الأولى "أنت المبرمج"، و تقول العادة الثانية" اكتب البرنامج"، عندها تقول العادة الثالثة "شغل البرنامج"، عش البرنامج... و أن نعيش البرنامج هو قبل كل شيء، وظيفة إرادتنا المستقلة، انضباطنا والتزامنا، ليس بالأهداف قصيرة الأمد

والبرامج، أو بانفعال اللحظة بل بالمبادئ القويمة و قيمنا العميقة التي تعطي معنـــى و مــضمون لأهــدافنا و برامجنا وحياتنا

خلال الأسبوع، ستكون هناك أوقات يوضع فيها تماسكك على المحك. فشعبية الرد على الأمـــور الملحة، أي نشاطات المربع ٣ غير المهمة بالنسبة للآخرين أو لذة الهرب إلى المربع ٤، كلها أمـــور تهدد بأن تطغى على نشاطات المربع ٢ المهمة.

لكن، لأنك لا تعلم كل شيء، و لا يمكنك أن تعرف ما هو مهم حقا مسبقا، و مهما بلــغ حرصــك على تنظيم الأسبوع، فسوف تكون هناك أوقات، حتى لو كنت شخصا يتمحور على المبـــادئ، يتحـــتم عليك فيها أن تخضع جدولك لقيم أعلى. و لأنك شخص يتمحور على المبادئ فإن بإمكانك القيام بذلك و أنت تشعر بنوع من السلام الداخلي.

أين يذهب وقتنا؟

يتساوى كل الناس على اختلاف أجناسهم وقيمهم في المقدار الذي ينالونه من الوقت فهناك بالتمام ٢٤ ساعة في اليوم، و ١٦٨ ساعة في الأسبوع، و ٨٧٣٦ ساعة في السنة لا أكثر ولا أقل. وتشير إدارة الوقت إلى : عملية إدارة الأحداث التي تنتج في فترة ١٦٨ ساعة في الأسبوع. قد يوهمنا هذا العدد (١٦٨) أن هناك وقت كثير لقضائه بينما لو جمعت الوقت الذي تستغرقه في قضاء المهمات التي يتوجب عليك قضائها أو التي تود فعلها فإن هذا الرقم لا يكون كافيا. فمثلا لو قسمنا الوقت حسب الأنشطة اليومية التي نعملها نجد التالي:

النشاط	ساعات الأسبوع
الصلاة (٢ ساعة يوميا)	١٤
الأكل (٢ ساعة يوميا)	١٤
النوم (٧ ساعات يوميا)	٤٩
اللبس (ساعة يوميا)	٧
المواصلات (ساعة يوميا)	٧
	٩١
العمل أو الدراسة ومقتضياتها	٤٨
متطلبات العائلة والعلاقات الاجتماعية	
هوايات (قراءة - صيد - رياضة ..	
الترفيه	٢٩
وقت حـــر	
المجموع	١٦٨

وكما نرى فإننا محددين بهذا الحد من الساعات والتي لن تتجاوز في مجموعها المائة وثمان وستين ساعة في الأسبوع. وحتى نستطيع أن نحدث تغييرا في عاداتنا الحالية لاستخدام الوقت لا بد أن يعرف كل منا (أين يذهب وقتنا) ؟. فإذا كنت جادا في إحداث تغيير لا بد أن تقوم بجرد تفصيلي لتعرف كيف تصرف وقتك حاليا حتى يتبين لك بوضوح ما إذا كنت مستغلا لوقتك بشكل طيب أم لا .

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
- تفاعل وكن إيجابياً.
- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.
- أنظر لعاداتك القديمة وتخلى عن ما هو مضيع لوقتك.
- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وأبدأ بالأهم.
- ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
- توقف عن أي نشاط غير منتج.
- أنصت جيداً حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.
- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.
- أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.
- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، كانتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من المعاملات.
- أتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي.
- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.
- أقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.
- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك.
- في بعض الأوقات عليك أن تتخلى عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والأجازات.

ركز على الأفعال ذات المردود العالي مستقبلاً.

التفويـــــــــض

سنتطرق الآن إلى نشاط جديد في إطار العادة الثالثة... و هو التفويض

مهما كانت أولوياتنا فنحن ننجز كل ما نفعله من خلال التفويض، سواء للوقت أو لأناس لآخرين . فإذا فوضنا الوقت فإننا نفكر في الكفاءة (لأنه يبدو لنا دائما أننا الأكفأ للقيام بما نحتاج إليـــه) أمـــا إذا فوضنا الآخرين نكون قد فكرنا في الفعالية (أي أننا نفكر في ربح الوقت من خلال طلب مساعدة الغير أو توكيله بالمهمة عنا).

هناك نوعان من التفويض

- التفويض المتسلط : يعني اذهب لهذا، اذهب لذاك، افعل هذا، افعـــل ذاك و أخبرنـــي عنـــدما تنتهي!!
- التفويض المتحرر : يركز على النتائج بدلا عن الوسائل، وهو يعطي الناس حرية اختيـــار الوســـيلة ويجعلهم مسئولين عن النتائج. وهو يحتاج إلى وقت أطول في البداية، لكن ذلك الوقت يستغل بـــشكل حسن، فتزيد بالتفويض المتحرر قدرتك على الإنتاج

ويتطلب التفويض المتحرر تفاهما متبادلا وواضحا و التزاما فيما يخص التوقعات في ٥ مجالات:

- **النتائج المرجوة :** ما يجب إنجازه بالتركيز على ماذا و ليس كيف.
- **خطوط التوجيه :** المجالات التي يجب أن يعمل ضمنها الفرد.
- **المصادر :** البشرية و المالية و التقنية أو التنظيمية التي يستطيع الفـــرد اســـتجماعها لتحقيـــق النتائج المطلوبة.
- **المحاسبة :** وضع معيار للأداء لتقييم النتائج و الوقت المحدد.
- **العواقب :** المكافأة المالية أو المعنوية أو التكليف بمهام أخرى.

تجربة فـــي التفويـــــض...

يروي ستيفن كوفي قصة حصلت معه منذ سنوات فيقول:

قبل عدة سنوات كانت لي تجربة تفويض مثيرة مع أحد أبنائي كنا نعقد اجتماعا عائليا، و كـــان بيان مهمة العائلة معلقا أمامنا على الجدار لنتأكد من أن خططنا تنسجم مـــع قيمنـــا و كـــان الجميـــع موجودين.

فنصبت لوحا كبيرا كتبنا عليه أهدافنا والأعمال التي تترتب عليها، ثم طلبت متطـــوعين لإنجـــاز العمل. سألت:" من يريد أن يدفع التأمين؟ و ثمن الطعام؟ و السيارة؟" لاحظت أنني الوحيد الذي رفـــع يده، يبدو أنني أحتكر كل هذه المهمات؟

"من يريد أن يطعم المولود الجديد ؟ " كان هناك بعض الإهتمام لكن زوجتي كانت الوحيدة التي تملك المؤهلات المطلوبة لهذا العمل مع مواصلة النظر في القائمة بدا أن الأب و الأم لديهما أكثر مـــن ٦٠ ساعة عمل في الأسبوع

تطوع ابني الذي يبلغ من العمر ٧ سنوات للعناية بالساحة. و قبل أن أكلفه بالعمل فعلا، بدأت فـــي عملية تمرين مفصلة. أردت أن يكون له صورة واضحة عما يجب أن تكون عليه ساحة تمت العنايـــة بها بشكل حسن، فأخذته إلى ساحة جارنا

قلت له : انظر يا بني، أترى كيف هي خضراء و نظيفة حديقة جارنا؟ هذا ما نريده : خضراء و نظيفة. و الآن تعال و انظر إلى ساحتنا. أترى هذا الخليط من الألوان؟ هذا ليس المطلوب، إنه لـــيس أخضر. أخضر و نظيف هذا ما نريده. كيف ستجعلها خضراء و نظيفة هذا من شأنك. أنت حر في أن تفعلها بالطريقة التي تناسبك. ما عدا الدهان! لكنني سأخبرك كيف سأفعل ذلك لو كنت مكانك
كيف ستفعل ذلك يا أبي؟

كنت سأشغل مرشات المياه. أما إن كنت ترغب في استخدام الدلو و الخرطوم فلا فرق عندي. كل ما يهم هو أن يكون اللون أخضر .مفهوم؟

مفهوم

الآن دعنا نتحدث عن معنى نظيف يا بني. "نظيف" تعني لا فوضى في المكان، لا أوراق، لا أســـلاك، و لا عظام، لا عصي أو أي شيء يحدث الفوضى في المكان.

سأخبرك ما سنفعل، دعنا ننظف نصف الساحة الآن ونرى الفرق

فأحضرنا كيسين من الورق و اخترنا جانبا من الساحة

الآن انظر إلى هذا الجانب من الساحة، انظر إلى الجانب الآخر، أترى الفرق؟ هذا ما أدعوه نظيفا

فهتف : انتظر، أرى بعض الأوراق خلف تلك الأجمة!!

أوه حسنا! لم ألاحظ تلك الجريدة هناك، إن لك عينين جيدتين يا بني .الآن قبل أن تقرر تولي العمل دعني أخبرك بعض الأشياء الأخرى، لأنك حين تتولى العمل فلن أتدخل به، فهو عملك و أنا أثق بك لتقوم بهذا العمل. و الآن من سيكون رئيسك بالعمل؟

أنت يا أبي

لا ليس أنا. أنت الرئيس. أنت رئيس نفسك. أم تحب نلاحقك أنا و أمك بالأوامر طيلة الوقت؟

كلا لا أرغب

ونحن كذلك، فهي تتسبب بالإحساس بالضيق، أليس كذلك؟ لذلك أنت رئيس نفسك. احزر من سيكون مساعدك؟

من؟

أنا! فأنت ستكون رئيسي

حقا؟

نعم، لكن الوقت المتوفر لي للمساعدة محدود. و في بعض الأحيان أكون بعيدا لكن حين أكون هنا أخبرني انت كيف أساعدك. سأفعل أي شيء تريدني أن أفعله

حسنا

الآن احزر من سيحكم عليك؟

من؟

أنت ستحكم على نفسك

أنا؟

نعم، مرتين في الأسبوع، سأسير أنا و أنت في أنحاء الساحة و تريني كيف أصبحت. كيف ستحكم؟

أخضر و نظيف

بالضبط!

دربته على هاتين الكلمتين لمدة أسبوعين إلى أن شعرت أنه مستعد للعمل و أخيرا جاء اليوم الكبير

اتفقنا يا بني

اتفقنا

ما هو العمل؟

أخضر و نظيف

ما هو الأخضر؟

فنظر إلى ساحتنا التي بدأت تبدو أفضل. ثم أشار إلى ساحة جارنا : ذلك هو لون ساحتنا و كيف هو النظيف؟

لا فوضى؟

من هو الرئيس؟

أنا

من هو مساعدك؟

أنت مساعدي حين يكون لديك وقت

من هو الحكم؟

أنا و سوف نتجول بها مرتين في الأسبوع و أريك كيف أصبحت

و ما الذي نود أن نشاهده؟

أخضر و نظيف

في ذلك الحين لم آت على ذكر مكافأة، لكنني لم أكن لأتردد في تعيين مكافأة من أجل ذلك التفويض أسبوعان و كلمتان و اعتقدت أنه مستعد

جاء يوم السبت و لم يفعل شيئا. الأحد... لا شيء .الإثنين... لا شيء. و في يوم الثلاثاء، و بينما كنت أقود سيارتي من المنزل إلى الشارع العام، نظرت إلى الساحة المصفرة المليئة بالفضلات و الأعشاب و قلت في نفسي : من المؤكد أنه سينظفها اليوم. كان بإمكاني أن أتغاضى عن يوم السبت لأنه اليوم الذي عقدنا فيه الإتفاق، و عن يوم الأحد فهو مخصص لأشياء أخرى، لكنني لا أستطيع أن أتغاضى عن يوم الإثنين علاوة عن اليوم، الثلاثاء. من المؤكد أنه سيقوم بذلك اليوم، فنحن في فصل الصيف و ماذا لديه كي يفعله غير ذلك؟

كنت في توق كامل اليوم للعودة إلى البيت لأرى ما حدث. و ما إن استدرت عند المنعطف المواجه للبيت حتى طالعتني الصورة ذاتها. و كان ابني يلعب في المنتزه

على الجانب الآخر من الشارع

لم يكن ذلك مقبولا. فغضبت و أنا أرى أداءه المخيب للآمال بعد أسبوعين من التدريب و كل ما تعهد به. أضف إلى ذلك أن ساحة جاري كانت أنيقة و جميلة، و كان الموقف قد بدأ يصبح محرجا

كنت على أهبة أن أعود إلى التفويض المتسلط. اسمع يا ولد تعال إلى هنا، اجمع هذه النفايات الآن و إلا...! كنت أعلم أنني أستطيع الحصول على البيضة الذهبية بهذه الطريقة، لكن ماذا عن الإوزة؟ ما الذي سيحدث لالتزامه الداخلي؟

لذلك تصنعت الابتسام و ناديت عبر الشارع : مرحبا يا بني، كيف تسير الأمور؟

فأجاب : حسنة!

كيف أصبحت الساحة؟ سألت و أنا أعلم أني بسؤالي هذا أنقض اتفاقنا .فنحن لم نتفق على أن نتحاسب بتلك الطريقة. لذلك فقد شعر أن لديه مبرر لينقضه هو أيضا فأجاب : بشكل حسن يا أبي!

فسكتت وانتظرت إلى ما بعد العشاء ثم قلت : لنفعل كما اتفقنا، سوف نسير في أنحاء الساحة معا ة تريني كيف تسير الأمور تحت إشرافك

ما إن تجاوزنا الباب حتى بدأ فكه يرتجف، و ترقرقت الدموع في عينيه وما إن وصلنا إلى وسط الساحة حتى كان قد أجهش بالبكاء

إنه صعب جدا يا أبي!!

فقلت في نفسي، ما هو الصعب؟ فأنت لم تفعل شيئا على الإطلاق! لكنني عرفت ما هو الصعب : إدارة الذات! لذلك قلت : هل أستطيع فعل شيء لمساعدتك؟

هل ستفعل؟ سأل و هو يشرق بالدموع

ماذا كان اتفاقنا؟

قلت أنك ستساعدني حين يكون لديك وقت

لدي وقت الآن

هرع راكضا إلى البيت وعاد يحمل كيسين، ناولني واحدا وأشار إلى كومة نفايات تجمعت من حفلة شواء يوم السبت : هل تجمع تلك الأشياء فإنها تشعرني بالغثيان!

وهكذا فعلت. فعلت بالضبط ما طلبه مني. و كانت تلك هي اللحظة التي أقر فيها الإتفاق في قرارة نفسه. فأصبحت الساحة ساحته وموضع إشرافه

بعد تلك الحادثة لم يطلب المساعدة إلا مرتين أو ثلاثا طيلة ذلك الصيف كله. و حافظ على الساحة أكثر نظافة و خضرة من أي وقت سبق حين كانت تحت إشرافي. حتى أنه أصبح يؤنب إخوته إذا ما ألقوا شيئا مثل غلاف حبة علكة على العشب.

الثقة هي أعلى أشكال الدوافع البشرية فهي تظهر أفضل ما في الناس. لكنها تحتاج إلى وقت و صبر، و ربما أيضا تدريب الناس و تطويرهم بحيث ترتفع مؤهلاتهم إلى مستوى تلك الثقة

تعقيب عام للعادات الثلاث الأولي
النصر الخـــــاص

قبل المرور إلى العادة الرابعة دعونا نقف وقفة تأمل في العادات الـــثلاث الـــسابقة . ولعله من أفضل طرق التأمل فيها أن ننظر في خلق رسولنا الكريم صـــلاة الله و ســـلامه عليه، كيف كان يطبقها وكيف كانت منسجمة مع رسالته و تصرفاته.

(١) كن سباقا

كان رسول الله يذهب بنفسه لوفود الحجاج والقبائل ليعرض عليها الإسلام ولم يكـــن يجلس في مكان واحد ويتوقع أن يأتي إليه الناس ولم يكن يكتفي بأن يرسل الصحابة يميناً ويساراً بينما يجلس هو ويأخذ موقف المتفرج وإنما كان سباقا للعمل عليه الصلاة والسلام .

موقفه في تحطيم الحجر الذي جاء أمام الصحابة وقت حفر الخندق. فقد كان يبادر إلى العمل و لا يترفع عنه ليعطي المثال الحسن عن التواضع، فيعمل مع قومه ما يعملون، بل يكون السباق.

إرساله للرسائل للملوك والأمراء لدعوتهم للإسلام. فهو لم ينتظر أن يبعثوا في طلبـــه أو أن يقفوا في طريق دعوته، فبادر بدعوتهم قبل غيرهم.

(2) ابدأ و النهاية في دهنك

كل دعوته وحياته عليه الصلاة والسلام كانت تضع النهاية وهي لقاء الله عـــز وجـــل في البال والخاطر، وكان هذا الهدف هو الذي يحدد الوسائل المستخدمة والمتبعة في حياته عليه السلام. وأقصد الوسائل الدعوية والمعاملات والمخاطبات وكل نسكه وحياتـــه كـــان منصبا لخدمة ذلك الهدف .

بدأ الرسول في مخاطبة ثقيف في الطائف بهدف البحث عن ملاذ آخر لـــه ولـــصحبه

خارج مكة، ولما رفضت ثقيف عرض الأمر على أهل المدينة فوافقو. المسألة هي أن الهدف من المخاطبات كان واضحا من البداية وهو إنشاء مجتمع يستطيع الرسول وصحابته أن يمارسو شعائر دينهم فيه وأن يدعو للإسلام من ذلك المكان .

(٣) ضع الأمور التي لها الأولوية أولا

في علاقته مع ربه كان يقدم الفرائض على كل شيء

ركزت أوائل المرحلة المكية في الدعوة على بناء الشخصية المسلمة ولم يكن فيها الكثير من الفرائض لأن الناس كانو حديثو عهد بالإسلام فكانت الأولوية لبناء الشخصية .

بدأ رسول الله مجتمعه في المدينة بعقد تحالفات مع جيرانه في المدينة لكي يأمن جانب من هم بجواره أولا قبل أن يبدأ هو وصحابته بمهاجمة قوافل قريش التي سرقت أموال الصحابة وكل ما تركوه وراءهم في مكة. أي أنه أمن مجتمعه أولا وبعدها قرر أن يرد على إعتداءات قريش.

أعرف أدوارك
ادارة التوقعات المتعددة

د. عبد الحميد المغربي

تناول ورقة وارسم فيها دائرة كبيرة ، وحاول أن تبين فيها كيف قضيت الأسبوع الماضي (١٦٨ ساعة) ، قم بتقسيم الدائرة إلى أقسام تمثل الأدوار المختلفة التي مارستها في قضاء وقتك (مشتملة العمل / الأسرة / المنزل / الأصدقاء / .... كافة الأدوار الأخرى) حجم كل قسم يجب أن يتناسب مع الوقت والطاقة التي بذلت في ذلك الدور.

والآن حدد أهم دور في الأقسام التي وزعتها من وجهة نظرك ، ورتبها بداية من أكثرها أهمية وأعطيه رقم (١) وهكذا تدرج في الترتيب إلى الأقل أهمية ولاحظ أن الأرقام ليست بالضرورة تتمشى بالتسلسل مع حجم الأقسام. حدد أي الأقسام في الأدوار التي قمت بها تكاد تقترب من الدور الذي يأخذ اهتماماً متزايداً على حجم الانحراف.

هيا إلى الإجابة عن مجموعة العبارات التالية :

لنتعرف على ماهية الدور ومهاراتك السلوكية في تحديده ومحاولة تحقيق التوازن بين أدوارك المختلفة ، كذلك مهاراتك في تنمية وتطوير ذاتك وقدراتك على حل المشكلات والتعامل معها.

ضع علامة (√) كل عبارة تحت الدرجة التي تراها مناسبة لحدوث مدلول العبارة بالنسبة لغالبية ممارستك لأنشطتك ومهامك.

م	العبـــــارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	أبداً (١)
١	لا أقوم بأي نشاط يتعارض مع نشاط آخر في نفس الوقت.					
٢	عند الحاجة أسعى للحصول على مساعدة شخص ما من خارج الأسرة ، مثال ذلك في أعمال صيانة المنزل / رعاية الطفل.					
٣	أسعى للحصول على مساعدة أحد أفراد الأسرة إذا تطلب الأمر ذلك.					
٤	أسعى للحصول على مساعدة أحد الأفراد في العمل عندما أرى ذلك مناسباً.					
٥	أشرك أفراد الأسرة في حل بعض المشكلات حتى لا تحدث أي صراعات.					
٦	أرحب بالمشاركة في حل المشكلة مع شخص ما في العمل ما دامت لدي القدرة على ذلك.					
٧	أحصل على الدعم والتأييد المعنوي من أحد أفراد الأسرة.					
٨	أحصل على الدعم والتأييد المعنوي من شخص ما في العمل.					
٩	أحياناً أقوم بمزج الأدوار أو تكاملها (فمثلاً أشرك أفراد الأسرة في نشاط العمل أو أمزج فيما بين العمل والأسرة).					
١٠	أحاول تغيير بعض العادات الاجتماعية فيما يتعلق بدور المرأة والرجل ، ودور العمل ، ودور الأسرة.					
١١	أقوم بالتفاوض عند وضع الخطة مع شخص ما في العمل حتى تتناسب التوقعات مع الاحتياجات.					
١٢	أقوم بالتفاوض ورسم الخطط مع أفراد أسرتي حتى تتناسب توقعاتهم مع احتياجاتي الشخصية.					
١٣	أقوم بترتيب أدواري المختلفة ووضع أولويات لها للتأكد من التزامي بأهم الأدوار أولاً.					
١٤	أقوم بفصل الأدوار وتجزئتها وأكرس كل الاهتمام لكل دور عندما أمارسه.					
١٥	أدقق عند تحديدي لمعايير أدائي لكل دور					

	بحيث تؤدي أهم جوانبه عند أفضل مستوى من ترك الأشياء الأقل أهمية لمرحلة تالية.					
١٦	أضع في اعتباري اتجاهاتي وميولي عند أدائي لأدوار وأنشطة معينة. (الوقت مع الأطفال والزوجة ....)					
١٧	لا أتردد في حذف أدوار معينة تعوق تحقيق أدوار أكثر أهمية.					
١٨	أعيد الاهتمام بترتيب أحد أدواري إذا اتضح أن له مكانه مختلفة عما خططته له من قبل.					
١٩	أقوم بتطوير اهتمامي الشخصية لتنمية ذاتي وتطوير معارفي.					
٢٠	أضع خطة أو جدول زمني لتحقيق أدواري بكل دقة وكل عناية.					
٢١	أعمل بجد حتى تتحقق متطلبات كل الأدوار وأخصص وقتاً وجهداً أكبر حتى يمكنني القيام بكل ما هو متوقع مني.					
٢٢	لا أحاول التوسط بين متطلبات الدور وصراعاته بشكل شخصي بل اعتمد على الإدارة الموضوعية لصراعات الدور.					

اعرف أدوارك
إدارة التوقعات المتعددة

مفتـــاح الحـــل

❑ مفهومك للدور

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١ إلى ١٢	المجموع	أقسم الناتج على ١٢	متوسط الدرجات

❑ تقييمك الشخصي :

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١٣ إلى ١٧		أقسم الناتج على ٥	

❑ أسلوب حلك للمشكلات :

اجمع القيم الخاصة بالعبارات من ١٨ إلى ٢٢		اقسم الناتج على ٥	

❑ تفسير الدرجات :

- **تمثل القيم الثلاث الأخيرة متوسط الدرجات التي حصلت عليها لكل من مفهومك للدورة وتقييمك الذاتي لنفسك وأسلوبك في حل المشكلات ، وهي تعطيك دلالة لمدى استخدامك للأبعاد الثلاثة ، ويمكننا القول أن الدرجات ستتراوح بين ٥ (أعلى درجة) و ١ (أدنى درجة) فإذا كانت درجتك (٣) فأكثر فإنها تعتبر درجة مقبولة ، وكلما ارتفعت كان ذلك أفضل ، وذلك يعني أنك تعرف أدوارك جيداً ، وتسعى لتحقيق التوازن فيما بينها. هذا إلى جانب معرفتك بقدراتك ، وأخيراً فإنك تتحلى بالقدرة على التعامل مع المشكلات وحلها ، وإذا كانت درجتك أقل من (٣) فأنت في حاجة إلى إعادة النظر فيما يتعلق بتحديد أدوارك وتحقيق التوازن فيما بينها.**

تمرين عملي
ما مدى كفاءتك في إدارة الوقت ؟

تجد في الأسفل عشر عبارات تعبر عن مبادئ مقبولة لإدارة فعالة للوقت ، أجب عن هذه الأسئلة بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن مدى قيامك بعملك.

م	العبـــــارات	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١	**أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير في عملي.**				
٢	**أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد لتحقيقها.**				
٣	**أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها في أسرع وقت ممكن.**				
٤	**أعرف قاعدة (٨٠ - ٢٠) واستخدمها في العمل. (تشير هذه القاعدة إلى أن ٨٠% من فعاليتك ستظهر عندما تنجز ٣٠% فقط من أهدافك).**				
٥	**أحتفظ بجدول مفتوح لكي أكون مستعداً للأزمات وللأمور غير المتوقعة.**				
٦	**أفوض كل ما يمكنني إلى الآخرين ليقوموا به.**				
٧	**أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.**				
٨	**أتناول غداء خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.**				
٩	**أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة (كالزوار ، والاجتماعات ، والمكالمات الهاتفية) ، التي تعترض عملي باستمرار.**				
١٠	**أستطيع أن أقول "لا" عندما يطلب الآخرون وقتي ، خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمالي إنجاز المهام الرئيسية.**				

اختبر افتراضاتك عن الوقت

اقرأ العبارات التالية ثم ضع (   ) تحت الكلمة التي عن موافقتك عليها من عدمه :

م	العبـــــــــــارة	موافق	غير موافق
١	معظم الناس مثقلون بالعمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
٢	وظيفتي متفردة وليست متكررة زمنياً		
٣	لا يوجد شخص – الإطلاق لديه وقت كاف		
٤	إن مديري المستويات العليا الذين يتمتعون بسلطات كافية يتخـــذون قراراتهم بشكل أفضل.		
٥	إن التأخير قد يساعدني على تحسين جودة ما تخذه من قرارات		
٦	يمكن لمعظم الناس أن يجدوا سبلاً لتوفير الوقت.		
٧	إن إدارة الوقت بشكل أفضل تتطلب تخفـيض الوقـت المخـصص للأنشطة المختلفة.		
٨	تتطلب وظيفتي التعامل مع البشر ، وطالما أن البشر مهمون فإنى لا أستطيع تحديد أولوياتى .		
٩	إن تفويض السلطة سيجعل من المحتمل أن يكون لدى وقت فراغ كما أنه سيخفف بعض مسئولياتي.		
١٠	من المستحيل الحصول على "ساعة هدوء" خاصــة فــي المكاتــب الصغيرة.		
١١	يستطيع معظم الناس حل مشكلاتهم مع الوقت عن طريــق العمــل بشكل أكثر جدية.		
١٢	إن الأفراد الذين يركزون على العمل بكفــاءة هــم أكثــر الأفــراد المنجزين فعالية.		
١٣	إذا أديت العمل بنفسك ، فإنه يمكنك فعل الكثير في وقت أقــل ، أو		

غير موافق	موافق	العبـــــــــارة	م
		بعبارة أخرى "إذا أردت أن يتم إنجاز العمل بشكل ســليم ، فعليــك إنجازه بنفسك" ما زالت هي أفضل نصيحة.	
		إن معظم الأعمال المعتادة يوماً بيوم لا تحتاج إلى أن يتم تخطيطهــا "فمعظم الناس لا تستطيع أن تخطط لنفسها بأي طريقة كانت.	١٤
		ليس من الممكن أن تعمل دائماً على أساس من الأولويات.	١٥
		إن تحديد المشكلة أمر سهل ، أما الصعب فهو تحديد الحل.	١٦
		إن أفضل طريقة لتخفيض الوقت الضائع هو أن تبحث في اختصار الوظائف الإدارية.	١٧
		يعرف معظم الناس كيف يقضون وقــتهم ، ويمكــنهم أن يتعرفــوا بسهولة على أكثر ما يضع وقتهم.	١٨
		إذا أمكنك – فعلاً – أن تدير وقتك بشكل جيد ، فإنك ســتعتاد علــى العمل والمعيشة كالإنسان الآلي.	١٩
		إن الأشخاص النشيطين والمشغولين الذين يحصلون علـــى أفــضل النتائج.	٢٠
		إذا حاولت – فعلاً – أن تتحكم أو تدير وقتك ، فإنك ستفقد الكثير من الفرص غير المتوقعة.	٢١
		إن المشكلة فيما يتعلق بإدارة الوقت هي لا تسمح بالسلوك العفوي ، بل تجعله ميكانيكياً ، ومتبلداً ، وغير ديناميكي.	٢٢
		ليس من الضروري أن تقوم بكتابة أهدافك.	٢٣
		إن معظم النتائج التي تحققها إنما هي نتاج قليل من الأنشطة الحيوية.	٢٤

هل تستخدم البوصلة أكثر أم الساعة؟

كان للدور الرائع الذي لعبه (مركز كوفي للقيادة) الأثر البالغ في تحويل أداة إدارة الوقت من الساعة فقط إلى الساعة والبوصلة - .كلنا يستخدم الساعة في إدارة وقته؟ ولكن هل جرَّبت أن تستخدم البوصلة؟!

إن الساعة تعين في أوقات الطوارئ، وتُستخدم لقياس وقت النشاط؛ أما البوصلة فتحدد الاتجاه.. وعندما تحدد اتجاهك في الحياة سوف يعني ذلك أنك وضعت سلَّم نجاحك الصحيح منذ البداية.

لا تتعجل في الإجابة قبل أن تشاركنا في هذا الاستبيان البسيط.

١. **لديَّ رؤية واضحة لمستقبلي واتجاهي في الحياة :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٢. **أبدأ أعمالى وأنشطتى وأنا أدرك تمامًا النتائج المبتغاة منها :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٣. **أجهِّز لكل أعمالي مبكرًا وأستعدّ للاجتماعات تمامًا .**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٤. **أعمل لتحقيق أهداف بعيدة المدى، ولا أكتفي بالحلول السريعة ومعالجة المشكلات الطارئة .**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٥. **أتأكّد أن كل من حولي يفهمون الغاية والقيمة الكامنة وراء كل أعمالنا :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٦. **أستشعر وأحسّ بالمسئوليات وأستعد لها قبل وقوعها :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٧. **لا أباشر أعمالاً يمكن أن يتولاها الآخرون أو يمكن تفويضها إليهم :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٨. **أحدّد أولوياتي بحيث أقضي معظم وقتي مُركِّزًا على الأعمال والمشروعات الأكثر أهمية :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

٩. **ألزم نفسي بتنفيذ الخطط الموضوعة ، وأتجنب التسويف والتأجيل والمقاطعات العشوائية :**

❑دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

١٠. **عندما أكلف الآخرين بمهمة أقوم بذلك قبل استحقاقها بوقت كافٍ، وأمنحهم وقتًا كافيًا لإنجازها :**

❑ دائمًا ❑أحيانًا ❑نادرًا ❑أبدًا

مفتاح الإجابة

أعطِ نفسك:

- ☜ **مائة درجة لكل إجابة دائمًا**
- ☜ **ستًا وستين درجة لكل إجابة أحيانًا**
- ☜ **ثلاثًا وثلاثين درجة لكل إجابة نادرًا**
- ☜ **صفرًا لكل إجابة أبدًا**

اجمع درجاتك ثم اقسمها على عشر، سوف تظهر لك نتيجتك منسوبة إلى مائة، وترى من خلالها كم أنت قريب إلى البوصلة.

استقصاء
قياس مهارات التفويض الفعال

يهدف هذا الاستقصاء إلى قياس فعالية التفويض الإداري من خلال التعرف على آرائك بشأن عدد من المبادئ والمفاهيم الأساسية للتفويض.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بفلسفتك تجاه عملية التفويض الإداري التي تمارسها من خلال منصبك الإداري الحالي ... ضع علامة (√) أمام الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء.

م	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
	أولاً : طبيعة المهمة المفوضة :			
١	من المفضل أن يعطي المرؤوس المهمة التي يطلب تفويضها إليه.			
٢	العبرة ليست بطبيعة المهمة المفوضة أو لمن سيتم تفويضها ... فالمسئولية النهائية تبقى على القائم بالتفويض.			
٣	إن من أفضل الطرق لتجنب المشكلات ذات الحساسية في العمل تفويضها لأحد المرؤوسين.			
٤	من الضروري إعادة النظر بإستمرار في حجم ونوع المهام التي يمكن تفويضها للمرؤوسين.			
٥	يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض إليه محدداً وواضحاً.			
	ثانياً : خصائص المفوض إليهم :			
٦	من الضروري تدعيم ومساندة المفوض إليهم.			
٧	إن الاستعداد النفسي والعملي للمرؤوسين أحد المعايير الهامة التي يجدر أتباعها عند التمييز بين المرؤوسين			

م	العبـــــــارات	دائماً	أحياناً	أبداً
	في عملية التفويض.			
٨	غالبيـــة المرؤوســـين لـــديهم الـــصلاحية المناســـبة والاستعداد الأولى لتولي المهام المفوضة إليهم.			
٩	إن التفويض للموظفين الملتحقين بالعمل حديثاً أمـــر ضروري وحتمي.			
١٠	إن المرؤوس الذي يفشل في أداء المهمة المفوضة إليه لا يستحق إعطاءه فرصة أخرى.			
	ثالثاً : الإعداد للتفويض :			
١١	من الأفضل اختيار احد المرؤوسين المتفوقين ومنحهم الحرية الكاملة لتنفيذ المهمة المفوضة إليه.			
١٢	لتشجيع الدافع للابتكار يجب حث المرؤوسين علـــى تحقيق النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تنفيذ المهام المفوضة إليهم.			
١٣	من المعايير الأساسية في اختيار وإعـــداد المفـــوض إليهم هو اختيار مدى إدراكهـــم وفهمهـــم للأجـــزاء الصعبة في المهمة المفوضة.			
١٤	من المفيد أخبار المرؤوسين بكافة تجـــارب النجـــاح والفشل لأقرانه الذين سبق وأن تـــم تفـــويض نفـــس المهمة لهم من قبل.			
١٥	يجب أن يكون واضـــحاً تمامـــاً للمرؤوســـين الحـــد الأقصى للتحرك ومدى الاتصالات التي تـــتم بـــشأن تنفيذ المهمة المفوضة إليهم.			
	رابعاً : مساعدة المفوض إليهم :			
١٦	إن المرؤوس الكفء والقادر يـــستطيع أداء المهمـــة المفوضة إليه دون إشراف مباشر من رئيسه.			
١٧	في المهام ذات الأهمية أو الحساسية العاليـــة يجـــب أعطاء الرئيس القائم بالتفويض تقارير مستمرة عـــن			

أبداً	أحياناً	دائماً	العبـــــــارات	م
			أداء المفوض إليهم.	
			عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجـــب إبـــلاغ الزملاء بذلك مقدماً وقبل قيامه بممارستها.	١٨
			من مسئولية المفوض التأكد من توفر كافة المعلومات اللازمة للمفوض إليه حتى يتمكن مـــن أداء المهمـــة المفوضة إليه أو على الأقل يخبره بكيفية الحـــصول إليه أو على الأقل يخبره بكيفية الحصول عليها.	١٩
			من الضروري عدم تنبيه أو تحذير المـــرؤوس مـــن وجود بعض المعوقات أو المشاكل التي قد تعتـــرض طريقة تنفيذه للمهمة المفوضة إليه.	٢٠
			خامساً : رقابة ومتابعة المهام المفوضة : إن إتباع الرقابة العامة هي أفـــضل وســـيلة لرقابـــة المفوض إليهم.	٢١
			إن الرقابة المتزايدة أفـــضل بالتأكيـــد مـــن الرقابـــة المحدودة.	٢٢
			من الضروري أن يصبح المفوض على دراية كاملـــة بكل ما يدور بشأن تنفيذ المهمة المفوضة وفي مختلف مراحلها.	٢٣
			إن الضمان الأساسي لتجنب فشل المفوض إليه فـــي أداء المهمة المفوضة إليه هو تدخل المفوض وقيامـــه بأداء المهمة حيثما يشعر بأهمية ذلك.	٢٤
			يجب أن يشعر المفوض إليه أن رئيسه سيقدم إليه يد المساعدة عندما يحتاج إليها وســـيقف بجانبـــه فـــي المواقف الحرجة من تنفيذ المهمة الموكلة إليه.	٢٥
			سادساً : التقييم والمكافأة : ضرورة الإعلان عن مكافأة أو عقاب المفوض لهـــم وذلك وفقاً لإنجازهم.	٢٦

م	العبـــــــارات	دائماً	أحياناً	أبداً
٢٧	المرؤوس هو المسئول عن أدائه سلباً وإيجاباً ، وتتم مساءلته وفقاً لنتائج عمله.			
٢٨	يمكن التغاضي عن الفشل الذي يصيب المفوض إليه في أدائه للمهمة المفوضة إليه.			
٢٩	إن الاعتراف بإنجازات المفوض إليهم عند الانتهــاء من أداء المهمة يعد أسلوباً ناجحاً لتشجيعهم على أداء أفضل في المستقبل.			
٣٠	من المهم أن يراجع المفوض ممارسته وأسلوب عمله باستمرار بما يتناسب مع الظروف المتغيرة ، والتـــي طرأت على حجم مسئولياته ، وهيكل الجماعة التـــي يرأسها.			

الواجب العملي:

(1) تعرف على أحد نشاطات المربع ٢ كنت قد أهملته في حياتك ، نشاط لو نفذ كما يجب لكان لـــه وقع ملموس على حياتك سواء على المستوى الشخصي أو المهني (الدراسي) ، ثم بين الصعوبات التي تجدها عند وضع أولوياتك...

(2) حاول أن تقدر نسبة الوقت الذي تقضيه في كل مربع. ثم سجل تنظيم وقتك بالنسبة إلى الأسبوع الماضي. هل أنت راض عن الطريقة التي تقضي بها وقتك؟ ما الذي يحتاج إلى التغيير؟

(3) اشرع في تنفيذ الخطوات المشروحة في فقرة التطبيق : كيف تصبح مديرا لذاتك حسب المربع ٢:

ـ قم بتحديد أدوارك في الحياة.

ـ قم بضبط نتيجتين (أهداف) أو ثلاثة متعلقة بكل دور (من الممكن أن تكون نفس الأهـداف التي حددتها في بيان المهمة الشخصية).

– ثم اقترح لنفسك جدولة للأسبوع المقبل ...

هذه الجدولة تراعي بطبيعة الحال : التزامك بنشاطاتك الجديدة التي شـرعت فـي تطبيقهـا مـع السبقية، تمحورك حول المبادئ، و أهدافك على المدى القصير التي تضمنها بيان مهمتك الشخصية... إضافة إلى النشاط الذي يقع في المربع ٢ والذي حددته في بداية إجابتك على الواجب العملي الجديد!

حتى إن كنت لم تنتهي من كتابة بيان مهمتك الشخصية، يمكنك الشروع في الإجابة على الأسئلة الجديدة... و تطبيق الواجب العملي الجديد الذي سيساعدك على مزيد تعميق وعيك بأهدافك وبأهميـة الجدول المقترح من خلال تحديد أدوارك في الحياة...

الوحدة الثالثة

النصـــــــر الجمـــــــاعي

(مرحلة الإستقلال)

وتندرج ثلاث عادات أخرى تحت العنوان الثاني وهي

4- التفكير في المنفعة للجميع (مبادئ القيادة الجماعية) .

5– حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك (مبادئ الاتصال التعاطفي).

6– التكاتف مع الآخرين (مبادئ التعاون الخلاق) .

العـــــادة الرابــعـــة

العلاقة مع الآخر : أربح - تربح

قبل الإنتقال إلى مجال النصر العام علينا أن نتذكر أن الاعتمادية (نمط نحن الــسلوكي ...نحــن قادرون، نحن نستطيع أن نتعاون، نحن قادرون على دمج مواهبنا وقدراتنا لإيجاد شيء أعظم) الفعالة لا يمكن بناؤها إلا على أساس من الاستقلالية (نمط الأنا السلوكي ...أنا أستطيع أن افعل هــذا، أنــا مسئول، أنا اعتمد على نفسي، أنا اختار).

وأن النصر الخاص يسبق النصر العام...

يمكننا أن نرى بوضوح أننا ما كنا لنصل إلى حيث وصلنا دون السير عبر الطريق الذي جئنا منه. فليس هناك طرق أخرى، و لا طرق مختصرة... لأنه لا يمكن تغيير العلاقات إلى علاقات فعالة دون الارتكاز على النضج و القوة الأخلاقية التي يمكنها المحافظة على هذه العلاقات.

فلا يمكنك أن تكون ناجحا مع الآخرين إن لم تدفع ثمن النجاح من نفسك... لذا فإن أفضل مكــان لبدء بناء علاقة هي من داخل أنفسنا، داخل دائرة تأثيرنا .و ما إن نصبح مستقلين سباقين، ومتوحدين على المبادئ القويمة و قادرين على تنظيم وتنفيذ كل ما يحيط بالأولويات فــي حياتنــا باســتقامة... نستطيع بعدها أن نختار أن نكون اعتماد بين، قادرين على بناء علاقات منتجة و دائمة و ثرية... مع الآخرين.

تعالوا نتعرف معا على مفهوم للفاعليــة يوضــح لنــا أكثــر كيفيــة التواصــل مــع الآخــر... الفاعليــة يمكــن اعتبارهــا تحقيــق التــوازن بــين الإنتــاج و القــدرة علــى الإنتــاج. الإنتاج هو المردود الفردي الفعلي، أي ما يقع إنتاجه و تحقيقه القدرة على الإنتــاج هــي الإمكانيــات الحقيقية للفرد، ما يمكنه تحقيقه و لكنه لا يلتزم به بالضرورة.

عدم التوازن بين الإنتاج و القدرة على الإنتاج نراه في حالتين

- عدم استغلال كل القدرات و التقاعس عن الإنتاج في حين أنه يمكن تقديم المزيد

- إنتاج أكثر مما يمكن للقدرة تحمله أي تجاوز الامكانيات و هو ما يؤدي إلى إرهاق سريع و وقوع تحت طائلة المرض و هو ما يؤدي إلى توقف الإنتاج !!

تحقيق التوازن بين الإنتاج و القدرة على الإنتاج يكون بتجنب الحالتين المذكورتين و هو ما يسمى بالفاعلية

الحساب المصرفي العاطفي

نعرف جميعا ما هو الحساب المالي المصرفي. فنحن نودع فيه أموالنا و نبني احتياطيا نسحب منه عند الحاجة

والحساب المصرفي العاطفي تشبيه مجازي لكمية الثقة التي بنيناها من علاقاتنا، وهو الإحساس بالأمان الذي نشعر به مع الآخرين

فإن أودعت في حسابي المصرفي العاطفي معك من خلال اللطف و الأمانة و الصدق والحفاظ على التزاماتي فإني أجمع رصيدا... و تصبح ثقتك أكبر، و أستطيع اللجوء إلى تلك الثقة مرات و مرات عند الحاجة. وقد أرتكب أخطاء يعوضها دلك المستوى من الثقة ورصيدي العاطفي عندك

لكن إن كان من عادتي أن أظهر الفظاظة و عدم الاحترام و السخرية و العصبية وأن أتجاهلك و أكون تعسفيا و أخون ثقتك و أهددك و أن أتلاعب بك فإن حسابي المصرفي سوف يستنزف، و يصبح مستوى الثقة منخفضا جدا. فأي مرونة تبقى لدي بعد دلك؟؟

لا شيء!! فأنا أسير في حقل ألغام و يجب أن أنتبه إلى كل كلمة أقولها، و أن أقيس كل تصرف و أعيش في توتر و أدافع عن نفسي باستمرار... و أنخرط في جدل عقيم شبعت منه عدة عائلات و عدة زيجات ...

كيفية بناء الرصيد العاطفي...

ست إيداعات كبرى

دعنا ننظر إلى ست إيداعات كبرى لبناء الرصيد العاطفي.

١ - فهم الفرد:

قد تكون المحاولة الجادة لفهم شخص آخر أهم الإيداعات التي نستطيع القيام بها، والمفتاح لكل إيداع آخر. فأنت ببساطة لا تفهم ما يشكل إيداعا بالنسبة لشخص آخر حتى تفهمه.

ما الذي يمكن أن تعتبره إيداعا لصالحك؟؟
الخروج و التحدث في أمر ما...
العمل في مشروع مشترك...
دعوته على الغداء...

بعضها قد لا يكون إيداعا بالنسبة لشخص آخر، و قد يبدو كأنه سحب من الرصيد إن لم يمس الاهتمامات أو الاحتياجات العميقة للشخص.

مثال : قد تكون منهمكا في عمل ما له أولوية قصوى بالنسبة لك حين يقاطعك ابنك البالغ من العمر ٦ سنوات في موضوع يبدو لك تافها، لكنه قد يكون مهما من وجهة نظره! فإعطاء قيمة لما يقول و ابداؤك تفهما له يشكل إيداعا كبيرا.

نحن نميل إلى أن نستخرج من ذاكرتنا ما نعتقد بأن الآخرين يريدونه ويحتاجونه ...نفسر احتياجاتهم من خلال احتياجاتنا و رغباتنا لو أننا كنا مكانهم.. لكننا لا ننتبه إلى أن احتياجات الأفراد مختلفة... فإن لم يقع تفسير جهودنا من قبل الآخر على أنها وديعة في الحساب المصرفي العاطفي فإننا نميل إلى اعتبار دلك رفضا لنوايانا الحسنة مما يدفعنا إلى التخلي عن جهودنا.

لكننا نفسر بطريقة خاطئة القاعدة القائلة : عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك،، فالمغزى منها هو أن تفهم الآخرين و تعاملهم بما يناسبهم، يعني افهمهم كما تحب أن يفهموك.
و كما قال أب ناجح عن تربية الأطفال : "ساو بينهم في المعاملة بأن تعامل كل واحد منهم بشكل مختلف"!!!

٢ - الانتباه للأمور الصغيرة:

المجاملات و الملاطفات الصغيرة مهمة جدا. و الغلظة و الخشونة و إن كانت طفيفة تنقص رصيدنا إلى حد كبير .ففي العلاقات الأشياء الصغيرة هي الأشياء الكبيرة

يروي ستيفن كوفي في كتابه تجربة عاشها مع أحد أبنائه فيقول:

كنت أشاهد شريطا في السينما مع ابني سين وستيفن الصغير. وفي أثناء المشاهدة نام سين البالغ من العمر ٤ سنوات، أما ستيفن البالغ من العمر ٦ سنوات فقد بقي مستيقظا وشاهد معي بقية الشريط.

و عند انتهاء الشريط حملت سين بين ذراعي إلى السيارة وأرحته على المقعد الخلفي ولما كان الجـو باردا فقد خلعت معطفي وغطيته ولففت المعطف بعناية. وعندما وصلنا إلى البيت حملت سين بسرعة إلى فراشه و غطيته، وبعد أن ارتدى ستيفن منامته ونظف أسنانه جلست إلى جانبه للحديث عن تلـك الأمسية التي قضيناها معا

ــ كيف كانت الأمسية؟

ــ جيدة...

ــ هل استمتعت بها؟

ــ نعم،

ــ ما أكثر شيء أثار إعجابك؟

ــ لا أدري، أعتقد المهرج...

ــ نعم لقد كان مدهشا، القيام بتلك الحركات البهلوانية و الشقلبة في الهواء!

لم يكن هناك تجاوب كبير من قبله، و وجدت أنني أحدث نفسي و تساءلت عن سبب كفـه عـن الحديث معي وأحسست بخيبة أمل وأن هنالك خطأ ما، فقد كان هادئا جدا أثناء عودتنا للبيت و استعداده للنوم...

فجأة استدار على جانبه مواجها الجدار، فاستغربت و وقفت لأنظر في عينيه اللتين اغرورقتا بالدموع!!

ــ ما الذي يجري يا حبيبي؟ ما الأمر؟

فاستدار و أنا أحس باضطرابه بسبب الدموع و ارتجاف شفتيه

ــ أبي، إن بردت هل تلفني بمعطفك أنا أيضا؟

من كل أحداث تلك الليلة التي خرجنا فيها معا كان أهم شيء هو لفتة الحنان الصغيرة تلـك : إبـداء الحب لأخيه بشكل عفوي و سريع

كانت تلك التجربة درسا شخصيا قويا لي .فالناس في داخلهم رقيقون جدا وحـساسون... فـداخل المرء تكمن المشاعر الرقيقة و العواطف النابعة من القلب حتى لو كان في ظاهره جلفا و قاسيا

نتابع التعرض إلى الإيداعات الست التي تنمي رصيدنا العاطفي لدى الآخر بعد فهم الفرد والانتباه إلى الأمور الصغيرة نصل إلى:

٣ - الالـــتزام بالتعهـــدات:

الالتزام بعهد أو وعد هو وديعة كبرى تضاف إلى حسابك، و التخلف عن الوفاء خسارة كبرى من

رصيدك. حين تعد شخصا بمسألة هامة بالنسبة إليه ثم لا تفي بوعدك تفقد ثقته فيك فلا يصدقك في مناسبات قادمة. فالناس يميلون إلى بناء آمالهم على الوعود

الحل الأمثل هو إتباع سياسة ألا تقطع عهدا لا يمكنك الوفاء به. محاولة الحرص، والوعي بكل التغيرات و الاحتمالات الممكنة المحيطة بالوعد بحيث لا يطرأ شيء يمنع من الوفاء.

في حالة الظروف القصوى التي تمنعك من الوفاء فعليك أن تشرح الوضع بالتفصيل للشخص المعني و تسأله أن يحلك من وعدك .فإنك حين تراعي عادة الحفاظ على الوعد دائما تتمكن من بناء جسور الثقة فيتغاضى الطرف المقابل حين تكون ظروفك قاهرة.

٤ - إيضاح التوقعات:

كم من مواقف سخيفة نتعرض إليها يوميا بسبب عدم وضوح الفكرة بنفس الطريقة من طرف المعنيين. فالمؤكد أن المطالب غير الواضحة تقود حتما إلى سوء فهم و خيبة أمل و فقدان الثقة...

حين لا نوضح توقعاتنا و لا نحددها بشكل دقيق و صريح نقع في لبس يصعب حله في مرحلة لاحقة

ففي مؤسسة الزواج على سبيل المثال، فإن للرجل و المرأة توقعات ضمنية ينتظر كل منهما من الآخر أن يؤديها كدور يخصه في الحياة الزوجية، رغم أنه لم تتم مناقشة هذه التوقعات... و الوفاء بها يوفر رصيدا عظيما للعلاقة و انتهاكها يؤدي إلى تناقص الرصيد بكميات مهولة

لذا فمن المهم أن تطرح توقعاتك كاملة على الطاولة حين تدخل في وضع أو مشروع جديد... و هو أمر يتطلب قدرا من الشجاعة و المبادرة

٥ - إظهار الاستقامة الشخصية:

استقامة الفرد تولد الثقة و هي أساس لأنواع عديدة من الودائع فالافتقار إلى الاستقامة يمكن أن يقوض أي جهد تقريبا لإيجاد رصيد كبير من الثقة. فقد يسعى البعض إلى فهم الآخرين و إعطاء التفاصيل الصغيرة أهمية كافية و المحافظة على وعودهم و توضيح توقعاتهم لكنهم يخفقون في بناء احتياطي من الثقة إن كانوا منافقين في داخلهم!!

أحد مظاهر الاستقامة هو تجنب الغيبة و النميمة، فحين تدافع عن الغائبين تكسب ثقة الحاضرين.

عدم البوح بأسرار الآخرين تحت عنوان" الصداقة" فأقول لك مثلا لم يكن يجب أن أخبرك بسر

فلان و لكن بما أنك صديقي لا أخفي عليك شيئا!! قد تعتقد أنك تزيد رصيدك بعملك هذا، لكن العكس هو ما يحصل

٦ - الاعتـــذار بإخلاص حين سحب الوديعة:

حين تسحب من حسابك المصرفي العاطفي فإن عليك أن تعتـذر و أن تفعل ذلـك بـإخلاص. فالودائع العظيمة تأتي من الكلمات المخلصة .

أنا مخطئ!
أنا آسف جدا فلم أعطك حقك
كان هـذا عدم لطف مني
لم أظهر لك أي احترام!
أنا آسف فقد أحرجتك أمام أصدقائك

يحتاج الأمر الكثير من القوة كي نعتـذر بسرعة اعتـذارا صادرا من القلب و ليس بدافع الشفقة!

الاعتـذار بصدق و إخلاص يبني رصيدا أما تكراره فهو يعني أنه لم يكن صادقا ويسحب بالتالي من رصيدك!!

1 - ماذا لو نفذ رصيدنا عند شخص ما بسبب عمل خطأ ، فإن عملية الإيداع تأخذ وقت طويلا وقـد لا تنجح فما الحل مع العلاقات التي نفذ رصيدها ؟ 'أيضا لو شخص استهلك كل رصيده العاطفي لدي أنا ، كيف أنا أتعامل معه؟

حين تنتبه إلى نفاد رصيدك العاطفي عند شخص ما فعليك التحرك في أسرع وقت لإصلاح الخطأ. كيف؟ كما قلت عملية الإيداع تحتاج إلى قوت طويل و ليس بالإمكان استعادة ثقة شخص ما بسهولة لكن عليك أن تبدأ بإثبات أنك تهتم لعلاقتك بالشخص المعني و أنه ما فعلته كان خطأ بالفعل ستحاول أن لا يتكرر و ليس عملا متعمدا أو نتيجة استهانتك بالصداقة مثلا ...تجديد النية واجب و الصدق مع النفس قبل كل شيء...

نفاد الرصيد لا يحصل بين ليلة و ضحاها بل هو نتيجة لتراكم عدة أعمال صـغيرة تقتطـع مـن رصيدك القليل في كل مرة

فكر جيدا فيما تسبب في الوصول إلى هذه النقطة، نقطة الصفر... هل كان بإمكانك أن تتـصرف

بشكل مختلف؟ صارح نفسك وابحث عن الخلل في تصرفك. حين تجده، عاهد نفسك بتلافيه في المستقبل) العادة الأولى : السبقية تكمن في الوفاء بالعهود التي نقطعها على أنفسنا) صدقك في محاولة إرجاع العلاقة سيكون وسيلتك الوحيدة لاسترجاع الرصيد أو فلنقل بدء الإيداع من جديد

أما في حالة نفاد رصيد شخص آخر لديك فأنت مخير بين حلين:

الأول : هو تجاهل الأمر إن لم يكن للشخص المعني أهمية كبيرة في حياتك، أي أنك لا تبالي لعلاقتك به فتترك الأمور تصير بطبيعتها في صورة حاول الإيداع من جديد

الثاني : هو المصارحة، حين يكون الشخص عزيزا على قلبك و تهتم لعلاقتك به فالحل يكون في الاجتماع به و محاولة كشف الخلل معا.

شخصيا حين أغضب من شخص عزيز فإن ما أفعله هو مصارحته بمشاعري وإعطاؤه فرصة للتبرير و تفسير موقفه لفهم ما يمكن أن يكون السبب في وصولنا إلى تلك النقطة من العلاقة

2- قرأت "إن أهم مقوم نضعه لأي علاقة ليس ما نقول أو نفعله ولكنه حقيقتنا وإذا كانت كلماتنا وأفعالنا تنبع من أساليب العلاقات الإنسانية السطحية بدلا أن تنبع من الجوهر الداخلي لدينا فإن الآخرين سيشعرون أنها نفاق ، إن الأساليب والمهارات التي حقيقةً تصنع تغييرا في التفاعل الإنساني هي تلك التي تتدفق بشكل طبيعي ــ لذا فإن المكان الذي نبدأ أية علاقة هو داخل أنفسنا ؟؟؟

فكيف نجعل تعاملاتنا تنبع من داخلنا و بشكل طبيعي.

كيف نجعل تعاملنا ينبع من داخلنا و بشكل طبيعي؟ ربما كان الصدق و الشفافية أمرا مستعصيا على البعض لكنه ليس معقدا إلى درجة كبيرة، فلننظر معا في هذه الحادثة لسيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه:

حين سأله هل أنا أحب إليك من مالك؟

فأجاب نعم يا رسول الله

فسأله و هل أنا أحب إليك من ولدك؟

فأجاب نعم يا رسول الله

فسأله و هل أنا أحب إليك من نفسك؟

فأجاب أما هذه فلا...

فابتسم النبي و قال لا يا عمر، لا يؤمن أحدكم حتى أكون أحب إليه من ماله و ولده ونفسه

فانصرف عمر مهموما، و لبث يتفكر... و ما هي إلا برهة وجيزة حتى عاد راكضا ووجهه يطفح بشرا

قال أنت أحب إلي من نفسي و الله

فأجابه النبي الآن يا عمر، الآن...

فلما سئل عمر كيف غيرت رأيك بهذه السرعة؟

أجاب بما معناه : فكرت في يوم الحشر... من الذي سينفعني في ذاك الموقف العصيب، نفسي أم رسول الله؟ فأيقنت أن رسول الله أحب إلي من نفسي...

إحساسنا بأهمية الأمر المتناول في حياتنا و صدقنا مع أنفسنا قبل كل شيء في تقييم إحساسنا و رغبتنا في زيادة الرصيد و الحفاظ على علاقتنا بالآخر يجعلاننا نحرص على تنمية هذه العلاقة و زيادة رصيدنا باستمرار... فالأكيد أن الأمر يجب أن ينبع من الداخل

وهذا يجرني إلى سؤال أعم ، كيف نجعل العادات نابعة منا وجزء من طبيعتنا وليس تصنع ؟؟؟

أم أن العادات تمر بمرحلتين الأولى التصنع الواعي ثم تصبح بعد ذلك جزء من ذاتي ؟؟؟

أظنك أصبت كبد الموضوع، فرسول الله صلى الله عليه و سلم أوصانا بالخشوع والبكاء حين قراءة القرآن، فقال : فإن لم تبكوا فتباكوا!! نعم تباكوا يعني تصنعوا البكاء ورويدا رويدا بالمداومة ستتمكن من البكاء تلقائيا وبخشوع

الأمر نفسه ينطبق على العادات، بالرجوع إلى معنى عادة نجد أنها ما نقوم به تلقائيا بدون تفكير، لكن قبل أن تصبح عادة فهي تمر بالعقل الواعي و بعامل التكرار والممارسة تترسخ في التصرفات حتى تصبح عادة

أنمـــاط المعاملات المتبادلة

أربــح - تربــح:

هو إطار عقلي و قلبي يسعى دائما إلى النفع المتبادل في جميع المعاملات البشرية. وهو أن الاتفاقات أو الحلول مفيدة للطرفين و مرضية للطرفين. فيشعر الجميع بالراحة تجاه القرار. فتكون الرؤية للحياة على أنها تعاون و ليست حلبة سباق. يميل الناس إلى تقسيم الأشياء إلى أبيض أو أسود، قوي أو ضعيف، ربح أو خسارة... لكن طريقة التفكير هده بها خلل أساسي فهي تقوم على السلطة و المركز أكثر مما تقوم على المبادئ. و يقوم نمط أربح ــ تربح على أنه هناك ما يكفي للجميع و على أن نجاح شخص لا يتحقق على حساب نجاح الآخرين أو إسقاطهم.

أربح - تخسر:

هو ما يمثل المنهج الإستبدادي " أنا أشق طريقي و أنت لا تشقها" و هو يميل إلى الإفادة من المركز و السلطة أو الامتيازات و الملكية أو الشخصية لشق الطريق. و العديد من الناس يطبعون بعقلية أربح ــ تخسر منذ ولادتهم تأثرا بالمعاملات السائدة على مستوى العائلة، حين نقارن طفلا بآخر فنمنح أحدهما الصبر و التفهم و الحب في حين نحجبها عن الطفل الآخر من منطلق المقارنة و

التفضيل. في هذه الحالة نعود الطفل على أن وجوده هو بالمقارنة مع شخص آخر، يعني أن حبنا له مشروط و ليس من أجل ذاته و أن عليه أن يعمل على اكتساب هذا الحب. لكن ما الذي يحصل لقلب و عقل صغيرين شديدي الهشاشة، شديدي الاعتماد على دعم ذويهم و تأكيد حبهم لهم في مواجهة حب مشروط؟ تبرمج عقلية الطفل وتقولب حسب نمط أربح ــ تخسر " أنا أفضل من أخي، سوف يحبني والداي أكثر"

مثال آخر على هذا النوع من المبادلات هو لعبة القانون .فنحن نعيش في مجتمع كثير الخصومات، و حين يقع الناس في مشكل يلجؤون إلى استخدام محام و يجرون الآخرين إلى المحكمة، فيفوز أحدهم على حساب شخص آخر.

أخسر ـ تربح:

بعض الناس مبرمجون لطريقة عكسية

أنا أخسر ــ أنت تربح

هيا تقدم، استغلني

دسني مرة أخرى فالجميع يفعلون ذلك

أنا خاسر، كنت دائما من الخاسرين

أنا شخص مسالم، و سأفعل أي شيء للحفاظ على السلم

ونمط أخسر ــ تربح أسوأ من نمط أربح ــ تخسر فهو بلا معايير أو مطالب أو توقعات أو رؤية. و الأشخاص الذين يحملون عقلية أخسر ــ تربح من السهل عادة إرضاؤهم وتهدئتهم فهم يسعون للقوة من خلال تأييد الناس أو قبولهم لهم، و ليس لديهم شجاعة كافية لإظهار مشاعرهم و ما يعتمل في صدورهم و يخافون من القوة الذاتية للآخرين.

في التفاوض ينظر إلى نمط أخسر ــ تربح و كأنه استسلام بلا شروط، و في مجال القيادة فهو التسامح و التساهل. و معنى أخسر ــ تربح هو أن صاحبه شخص لطيف، حتى و إن كان معنى ذلك "أن الطيبين يبقون في المؤخرة"والناس من نمط أربح ــ تخسر يحبون أصحاب أخسر ــ تربح لأن بإمكانهم استغلالهم. و كلا النمطين موقفهما ضعيف و يقومان على انعدام الأمن الشخصي.

أخسر ـ تخسر:

حين يلتقي اثنان من نمط أربح ــ تخسر، أي حين يتعامل شخصان مصممان و عنيدان وأنانيان، فإن النتيجة تكون أخسر ــ تخسر. يصبح كلاهما ميالا إلى الانتقام و الثأر ويتعامى عن حقيقة أن الجريمة انتحار و أن الانتقام سيف ذو حدين.

مثال عن ذلك في طلاق طلب القاضي فيه من الزوج أن يبيع ممتلكاته و يسلم نصف القيمة إلى زوجته السابقة. و للوفاء بذلك باع سيارة تبلغ قيمتها عشرة آلاف دولار بمبلغ ٥٠ دولارا و سلم زوجته ٢٥ دولارا!

معادلة أخسر ــ تخسر هي فلسفة صراع الخصوم، فلسفة الحرب. و هي أيضا فلسفة الشخص شديد التبعية دون توجيه داخلي، و الذي يحس بالتعاسة و يعتقد بأن الجميع يجب أن يكونوا تعساء أيضا "فإن لم يربح أحد فليس شيئا أن أكون خاسرا".

الربح:

من البدائل الشائعة أيضا التفكير ببساطة في الربح. و الأشخاص الذين يفكرون بهاته الطريقة لا يريدون بالضرورة إلحاق الخسارة بالآخرين فذلك ليس هو المهم بل المهم هو الحصول على ما يريدون.

أي الخيارات أفضل؟

أي من الفلسفات الخمس التي ناقشناها أكثر فاعلية؟
الجواب هو "الأمر يعتمد على الموقف" فإذا ما ربحت مباراة كرة قدم فهذا يعني أن الفريق الآخر يخسر. و إذا كان لعلاقة ما قيمة عندك، وكان الموضوع غير ذي أهمية فإنك قد تتنازل و تتبع معادلة أخسر ــ تربح في بعض الظروف لدعم ذلك الشخص بشكل حقيقي. و قد تتبع هذه المعادلة أيضا حين تشعر أن الوقت و الجهد الذين ستبذلهما لتحقيق ربح ما سوف ينتهك قيما أعلى أو أن الأمر لا يستحق العناء...

هناك ظروف قد ترغب فيها في الربح دون أن تهتم كثيرا لعلاقة هذا الربح بالآخرين. على سبيل المثال عن كانت حياة طفلك في خطر فإنك تفكر في إنقاذه بغض النظر عن كل الوقائع الأخرى.

و الواقع أن معادلة أربح ــ تربح هي البديل الوحيد القابل للتطبيق للفلسفات الخمس فمعادلة أربح ــ تخسر تعطي ربحا على المدى القصير لكنها تشوه العلاقات و بالتالي تشكل خسارة على المدى البعيد أما معادلة أخسر ــ تربح فهي تؤدي إلى استغلال متواصل مما يقضي على الشعور المؤقت بالرضا حين إسعاد الآخرين و بالتالي نصل إلى معادلة أخسر ــ تخسر .و إذا ما ركزت على ربحي الخاص فقط، و لم آخذ وجهة نظرك في الاعتبار فليس هناك أي مجال لإرساء علاقة منتجة بيننا. فإن لم يكن هناك ربح لكلينا على المدى البعيد فسوف يخسر كلانا.

أربح ـ تربح أو لا صفقة:

لا صفقة تعني أساسا أنه إن لم نجد حلا يفيد الطرفين فإننا نتفق على ألا نتفق (لا صفقة) فلا نخلق أزمات و لا نؤسس عقودا يتوجب علينا إنجازها و لا نتعهد بأية واجبات معينة لأنه من الواضح أن قيمنا و أهدافنا تسير في اتجاهات متعارضة و من الأفضل أن نتحقق منذ البداية من أن تخيب توقعاتنا.

ومع معادلة لا صفقة كخيار تستطيع أن تقول بأمانة " لا أتعامل إلا حسب أربح ــ تربح. أريد أن أربح و أريدك أن تربح. لا أريد أن أفرض عليك طريقتي و أحس بالغم لذلك لأنه في نهاية المطاف سيطفو هذا الإحساس و يخلق السلبيات. لذلك دعنا نعمل على أساس أربح ــ تربح و إذا لم نتوصل لاتفاق فلنتفق على ألا نعقد أية صفقة فمن الأفضل ألا نعقد صفقة من أن نعيش مع قرار لم يكن صائبا لكلينا. و ربما تمكننا في وقت لاحق من اتفاق"

استقصاء

تحديد مفهوم التفاوض

أخي المشارك / .....

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التوصل إلى تحديد المفهوم الصحيح لعملية التفاوض والمطلوب القراءة المتأنية لكل عبارة ووضع علامة (√) فى الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك.

العبارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
١- تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف مشتركة لطرفي النزاع، غير أن مصالح أو اهتمامات هذه الأطراف تكون متعارضة. ٢- يعتبر التفاوض الحل البديل الذي يمكن اللجوء إليه في حالة الفشل في تسوية النزاع من خلال اتخاذ القرار من جانب واحد. ٣- التفاوض في أبسط معانية يمثل محاولة التوصل إلى نوع من الحل الوسط.			

غير موافق	إلى حد ما	موافق	العبـــــارة
			٤- تقوم فلسفة التفاوض على حقيقة أن التضحية فـي أحـد الجوانب قد تـؤدى إلـى الحـصول علـى مكاسـب أو تعويضات أكثر فى جانب آخر.
			٥- يتوقف نجاح المفاوض على ما اكتسبه من خبـرات فـي مجال عمله .
			٦- ينبغي أن تحكم عملية التفاوض فلـسفة تحقيـق الكـسب للطرفين **Win – Win Philosophy**
			٧- المفاوض الفعال هو الذي يسعى إلى تسوية القضية محـل النزاع من خلال النجاح في تحقيق الكسب لفريقـه حتـى ولو على حساب الطرف الأخر.
			٨- الحل الوسط هو المـدخل الـواقعي لحـل الـصراعات والنزاعات وهو مدخل لا مفر منه في بيئتنا العربية.
			٩- يدخل الأفراد عادة في مفاوضات ويتوقعون من وراء ذلك حلاً وسطاً سواء في العمل أو الحياة الشخصية.
			١٠- تنطوي الواقعية في التفاوض على تسوية الخلافـات أو إحداث نوع من التوفيق بـين الاهتمامـات المتعارضـة بمقتضاه تظل الخلافات موجودة ولكن توجد وسـيلة مـا للتعايش أو التكيف مع هذه الخلافات.
			١١- تنجح المفاوضات إذا رغب كل طرف في ممارسة القوة أو النفوذ على الطرف الآخر.
			١٢- أفضل موقف للتفاوض هو أن يكون هناك تـوازن فـي القوى بين الطرفين.
			١٣- تعتبر الرغبة المتوازنة والمشتركة من جانـب طرفـي التفاوض في التوصل إلى تسوية النزاع بينهما عنـصراً هاماً وأساسياً في نجاح عملية التفاوض.
			١٤- يهدف التفاوض إلى تضيق هوة الخلاف بـين أهـداف

العبـــــارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
طرفي المفاوضات إلى الدرجة التي يمكن القول معها أن النتيجة بالنسبة للطرفين أفضل من اتخاذ القرار من جانب كل طرف على حدة أو التصرف الفردي لأي من الطرفين أو محاولة فرض حل من جانب أحـد الأطـراف علـى الطرف الآخر.			
١٥- عند دخولك مفاوضا مع أحد الأطراف عليك أن تكـون ملما فقط بظروفه .			
١٦- يستحسن الاستعانة بفريق من المفاوضـين بـدلا مـن مفاوض واحد .			
١٧- عند دخولك في تفاوض مع أحد الأطراف يجب أن تبدأ مهاجما حتى تكسب الجولة الأولى لصالحك .			
١٨- من المفضل دائما عدم دخول طرف ثالث بين طرفـي عملية التفاوض .			
١٩- يفضل استخدام مبدأ المراوغة حتى تكون فرصتك أحسن في تحقيق النجاح .			
٢٠- تتوقف نتيجة التفاوض على تقييمك للمركز التفاوضـي للطرف الآخر فقط .			
٢١- يفضل اختيار مكان التفاوض في موطنك .			
٢٢- يفضل البدء في أجندة المفاوضـات المعروضـة علـى الخصم بالقضايا الأساسية للتركيز عليها ابتداء باعتبار أنها الأهم .			
٢٣- يفضل دائما النظر إلى كل قضية على حدة بشكل مستقل إذا كانت هناك أكثر من قضية مطروحة للتفاوض			
٢٤- المفاوض الناجح لا يغير مـن موقفـه أثنـاء عمليـة التفاوض.			
٢٥- يفضل إتباع استراتيجية التعاون في أي عملية تفاوضية			

العبــــــارة	موافق	إلى حد ما	غير موافق
لكسب ثقة الطرف الآخر .			

الواجب العملي :

العادة الخامسة

حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك (مبادئ الاتصال التعاطفي).

للقلب أسبابه التي لا يعرفها العقل

افترض أنك كنت تعاني من مشكلة في عينيك وقررت الذهاب إلى أخصائي عيون كي يساعدك ، وبعد إصغاء سريع لشكواك ، خلع نظارته وأعطاها لك. وقال : "البس هذه النظارات. لقد ارتديت هذه النظارات منذ ١٠ سنوات حتى الآن وقد ساعدتني فعلاً. ولدى نظارات إضافية في البيت ؛ يمكنك ارتداء هذه النظارات. وهكذا ترتدي النظارات ، لكنها تزيد المشكلة سوءاً.

تصبح : هذا فظيع ! لا أستطيع رؤية شئ !
يسأل : حسنا ، ما الخطأ ؟ إنها تعمل جيداً بالنسبة لي. حاول بجدية أكثر :
تصر : أنا حاول. كل شئ غير واضح.
حسناً ، ما المسألة معك ؟ فكر بإيجابية ؟.
مضبوط. بإيجابية ، لا أستطيع أن أرى شيئاً.
يوبخك : ولد ، هل أنت عاق ! وعلى أي حال ، لقد سعيت لمساعدتك.

ما هي فرص رجوعك إلى ذلك الطبيب مرة ثانية عندما تحتاج للمساعدة ؟ أتخيل أنها ليست جيدة جداً. لا تثق كثيراً فيه إنه لا يشخص قبل أن يصف العلاج. لكن إلى أي مدى نشخص قبل أن نصف العلاج في الاتصال ؟.

إن الاتصال هو أهم مهارة في الحياة ، نقضي معظم ساعات يقظتنا في الاتصال ، لكن ادرس هذا : لقد قضيت سنوات تتعلم كيفية القراءة والكتابة ، وسنوات تتعلم كيفية الكلام. لكن ماذا عن الإصغاء ؟ ما هو التدريب أو التعليم الذي تلقيته ليمكنك من الإصغاء بحيث إنك تفهم فعلاً بعمق إنسان آخر من الإطار المرجعي لذلك الفرد.

بالمقارنة ، لم يتلق معظم الناس أي تدريب في فن الإصغاء أو كان تدريبهم محدوداً في أسلوب أخلاقيات الشخصية ، وفي أساس العلاقة الحيوية بصفة مطلقة للفهم الحقيقي لفرد آخر. إن المفتاح الحقيقي لتأثيرك هو سلوكك الذي يتدفق مثلك بشكل طبيعي من طابعك ، أو صفاتك الحقيقية كإنسان وليس ما يقول الآخرون عنك.

إذا كانت حياتك متقلبة بين الحماس والفتور ، إذا كنت ساخراً وحنوناً ، وقبل كل شـيء إذا كـان أداؤك الخاص غير منسجم مع أدائك العام ، من الصعب جداً بالنسبة لأي إنسان إن ينفتح معك. وحينئذ ، لا يشعر بالأمان الكافي لعرض آرائك وخبراتك ومشاعرك الرقيقة. من يعرف ماذا سيحدث ؟ لكـن إذا لم ينفتح معك ، إذا لم يفهمك وتفهم مشاعره وموقفه الفريد ، لن تعرف كيف تنصحه أو تستـشيره. إن ما تقوله جيد ورائع ، لكنه لا يخص الطرف الآخر. ويسجل الطرف الآخر عليك هذه المعاني ربما تقولك إنك تعتني بي وتقدرني ، أريد بشدة أن أؤمن بذلك. لكن كيف تستطيع أن تقدرني بينما أنت حتى لا تفهمني ؟ كل ما أمتلكه هو كلماتك ، ولا أستطيع أن أثق بالكلمات. إذا لم تتأثر بتفردي ، لن أتـأثر بنصيحتك. لهذا إذا أردت أن تكون فعالاً فعلاً في عادة الاتصال بين الأفراد ، لا تستطيع أن تفعل هذا بالأسلوب وحده. يجب أن تبنى مهارات الإصغاء الاستغراقي على أساس الطابع الذي يستوحي التفتح والثقة. ويجب أن تبنى الحسابات المصرفية العاطفية التي تخلق الصلات بين القلوب.

الإصغاء الاستغراقي :

تتضمن مقولة حاول أولاً أن تفهم تحولاً عميقاً جداً في المثل. نحن نـسعى نمطيـاً لأن يفهمنـا الآخرون. لا يصغى معظم الناس بنية الفهم ؛ بل يصغون بنية الرد ، فهم إما يتكلمـون أو يـستعدون للكلام. يقومون بعرض كل شئ من خلال مثلهم ، بقراءة سيرتهم الذاتية في حياة الآخرين.

- أنا اعرف بالضبط كيف تشعر !.
- اجتزت نفس الموقف بالضبط ، دعني أبلغك عن خبرتي.

يسقطون باستمرار سيرتهم على سلوك الآخرين. عندما يتحدث فرد آخر ، عادة ما نصغي إليـه عند واحد من مستويات أربعة يجوز أن نتجاهله ولا نصغي فعلاً على الإطلاق ، ويجوز أن نمـارس التظاهر. نعم ، أه ، هاه ، صواب. ويجوز أن نمارس الإصغاء الانتقائي ، الاستماع فقط إلى أجـزاء معينة من المحادثة. غالباً ما نفعل هذا عندما نصغي للثرثرة المستمرة لطفل في الروضـة. أو ربمـا نمارس إصغاءاً منتبهاً ، بالانتباه وتركيز قدر الطاقة على الكلمات التي تقال. لكن يمارس القليل جـداً منا المستوى الخامس وهو أعلى أشكال الإصغاء ، الإصغاء الاستغراقي.

عندما نقول "إصغاء استغراقي" ، فإننا نعني إصغاء بنية الفهم والسعي أولاً لأن تفهم ، لأن تفهـم فعلاً. إنه مثل مختلف تماماً. فالإنصات الاستغراقي يدخل في الإطار المرجعي لفرد آخر. تنظر مـن خلال إطاره هو ، ترى العالم بالطريقة التي يرى بها العالم ، تفهم مثله ، تفهم كيـف يـشعر. لـيس الاستغراق هو التعاطف. فالتعاطف شكل للاجتهاد. ويكون أحياناً العاطفة والاستجابة الأكثر ملائمـة.

وغالباً ما يتغذى الأفراد على التعاطف. فهو يجعلهم تابعين. ليس جوهر الإصغاء الاستغراقي أنك تتفق مع فرد ما ؛ إنه أنك تفهم تماماً وبعمق ذلك الفرد ، عاطفياً وأيضاً فكرياً.

يتضمن الإصغاء الاستغراقي أكثر بكثير من التسجيل والتأمل أو حتى فهم الكلمات التي يقولها الفرد الآخر. ويقدر خبراء الاتصالات أن ١٠% فقط من اتصالنا يتم تمثيله بالكلمات التي نقولها. و ٣٠% أخرى يتم تمثيلها بأصواتنا ، و ٦٠% بلغة جسدنا. في الإصغاء الاستغراقي ، تصغي بأذنيك ، لكنك أيضاً والأهم أنك تصغي بعينيك وبقلبك. تصغي من أجل الإحساس ، والمعنى ، والسلوك. تستخدم كلاً من مخك الأيمن وأيضاً الأيسر وشعورك وبديهتك وإحساسك. إن الإصغاء الاستغراقي هو المفتاح لإيداع ودائع في الحسابات المصرفية العاطفية ، لأنه لا يكون أي شئ تفعله وديعة إلا إذا أدركه الطرف الآخر باعتباره وديعة. يمكن أن تبذل قصارى جهدك كي تودع وديعة ، ثم تكتشف أنه تحول إلى سحب عندما ينظر فرد لجهودك باعتبارها مصلحتك الذاتية أو تهديداً أو استعلاء لأنك تفهم الأمور المهمة فعلاً بالنسبة له. يكون الإصغاء الاستغراقي ، في حد ذاته ، وديعة هائلة في الحساب المصرفي العاطفي ، يكون علاجياً وشافياً بعمق لأنه يعطي للفرد هواء نفسياً.

التشخيص قبل العلاج :

إن مبدأ التشخيص قبل العلاج ، محفوف بالمخاطر وصعب ، إلا أنه مبدأ سليم يتضح في العديد من مجالات الحياة ، إنه العلامة البارزة لجميع المحترفين الحقيقيين ، إنه مهم جداً بالنسبة لطبيب العيون ، مهم جداً بالنسبة للطبيب بصفة عامة ، ولن تثق في العلاج الذي يصفه الطبيب ، إلا إذا كنت واثقاً من التشخيص.

وهذا المبدأ حقيقي أيضاً في المبيعات. يسعى البائع الفعال أولاً لأن فهم حاجات وهموم وموقف العميل. يقوم البائع الهاوي ببيع السلع ؛ أما البائع المحترف فيبيع حلولاً للحاجات والمشكلات. وهذا مدخل مختلف تماماً. يتعلم المحترف كيف يشخص ، كيف يفهم ، كما يتعلم كيف يربط حاجات الناس بسلعة وخدمة. ويجب أن يمتلك الاستقامة حيث يقول : "سلعتي أو خدمتي لن تفي بتلك الحاجة ، إذاً لم تكن كذلك ، كما أن التشخيص قبل العلاج أساسي في القانون أيضاً حيث يقوم المحامي المحترف أولاً بجمع الحقائق كي يفهم الموقف ، يفهم القوانين والسوابق ، قبل إعداد القضية. ويكتب المحامي الجيد تقريباً الرد المضاد المقدم من وكيل النيابة قبل أن يكتب دفاعه. وهذا حقيقي أيضاً في تصميم المنتجات. يمكنك ان تتصور فرداً ما في شركة يقول حاول أن تنسى فهم العادات والدوافع الشرائية للعميل فقط صمم منتجات. لن ينجح هذا الأمر أبداً. وسوف يفهم المهندس المتميز جميع القوى والضغوط العملية قبل أن يصمم الكوبري. وسيقوم المدرس الجيد بتقييم الفصل قبل التدريس. وسيفهم الطالب الجيد قبل أن يطبق المفتاح للحكم الجيد هو الفهم أما أن تحكم أولاً ، فلن تفهم أبداً فهماً كاملاً.

استجابات للسيرة الذاتية :

إننا نصغي بالسيرة الذاتية ، نتجه للاستجابة بواحدة من أربعة طرق ، نقيم : إما نتفق أو نختلف ؛ نتعمق : نطرح أسئلة من إطارنا المرجعي ؛ ننصح : نعطي مشورة بالاستناد إلى خبرتنا ؛ أو نفسر : نحاول تصور الأفراد ، نشرح دوافعهم وسلوكهم استناداً إلى دوافعنا وسلوكنا.

توجد أوقات يتطلب التحول فيها عدم وجود أي مشورة خارجية. غالباً عندما يعطي الأفراد فعلاً الفرصة للتفتح ، ليحلوا ألغاز مشكلاتهم الذاتية وتصبح الحلول واضحة لهم. في أوقات أخرى يحتاجون فعلاً لمنظور إضافي ومساعدة والمفتاح هنا هو السعي الحقيقي لرفاهية ، للإصغاء باستغراق ، لجعل الفرد يؤثر في المشكلة والحل بسرعته ووقته. طبقة تلو الأخرى ، وعندما يتألم الأفراد ونصغي فعلاً إليهم برغبة صادقة في أن نفهم ، ستندهش من مدى سرعة تفتحهم. إنهم يريدون أن يتفتحوا ، يريد الأطفال بشدة أن يتفتحوا لآبائهم أكثر من زملائهم. ويستفتحون ، إذا شعروا أن آبائهم يحبونهم حباً غير مشروط وسيخلصون لهم ولا يحاكمونهم أو يسخرون منهم.

إذا سعيت فعلاً لأن تفهم ، بدون نفاق وبدون خداع ، ستجد أوقاتاً تمنحك الدهشة من المعرفة الصافية والفهم الذي سيتدفق إليك من ملخص آخر. بل ليس من الضروري دائماً أن تتحدث لكي تستغرق فربما تدخل إليك الكلمات دخولاً إذا رست بدقة مهارات الإصغاء الاستغراقي ستجد أن المهارة جزء مهم من أي عادة. نحتاج لامتلاكها. والمهارات لن تكون فعالة إلا إذا جاءت من رغبة مخلصة في الفهم.

يأخذ الإصغاء الاستغراقي وقتاً ، لكنه على أية حال لا يأخذ الكثير جداً من الوقت المطلوب للرجوع وتصحيح جوانب سوء الفهم عندما تكون قطعت فعلاً أميالاً على الطريق ، لتكرار الفعل ، للحياة مع مشكلات مكتومة وغير محلولة. يستطيع المصغي المستغرق الفطن أن يقرأ ما يحدث عميقاً بسرعة ، ويمكنه إظهار هذا القبول والفهم الذي يشعر الآخرين بالأمان لتفتح طبقة تلو الأخرى حتى يصلوا إلى ذلك القلب الداخلي الرقيق حيث تكمن المشكلة فعلاً. يريد الناس أن يفهموا. ومهما كان استثمار الوقت المطلوب لذلك الغرض فإنه سيحقق عائداً أكبر على الوقت ، حيث تعمل من فهم دقيق للمشكلات والقضايا ومن حساب مصرفي عاطفي مرتفع.

الفهم والإدراك :

عندما تتعلم الإصغاء بعمق للآخرين ، ستكتشف فروقاً هائلة في الإدراك ، كما ستبدأ في تذوق الأثر الممكن لهذه الفروق حيث يحاول الأفراد العمل معاً في مواقف قائمة على الاعتماد المتبادل. يمكن أن تكون إدراكاتنا مختلفة تماماً ، ومع ذلك يعيش كل منا بمثله عدة سنوات ، يعتقد أنها حقائق ،

ويشكك في الطابع أو الكفاءة العقلية لأي فرد آخر لا يستطيع أن يرى الحقائق. الآن مع كل فروقنا ، نحاول العمل معاً – في زواج ، في وظيفة ، في مشروع خدمة مجتمع – لإدارة موارد وإنجاز نتائج. فكيف نفعل هذا ؟ كيف نتجاوز حدود إدراكاتنا الفردية بحيث نستطيع الاتصال بعمق ، بحيث نستطيع التعامل مع القضايا بتعاون والتوصل إلى حلول مكسب / مكسب.

أبدأ السعي لأن يفهمك الآخرون :

حاول أن تفهم ... وأن يفهمك الآخرون. معرفة كيف يفهمك الآخرون هو النصف الآخر من العادة الخامسة ، ويكون بنفس الأهمية في الوصول إلى حلول ، مكسب ، مكسب. عرفنا النضج بأنه التوازن بين الشجاعة والتروي. فالسعي إلى أن تفهم يتطلب التروي ؛ والسعي لأن يفهمك الآخرون يستغرق الشجاعة ويتطلب "مكسب / مكسب" درجة مرتفعة من كل منهما. ولهذا يصبح مهماً جداً في مواقف الاعتماد المتبادل بالنسبة لنا أن يفهمنا الآخرون.

امتلك اليونانيون القدماء فلسفة هامة تجسدت في ثلاث كلمات متعاقبة الترتيب : الروح ، القلب ، والعقل. وهذه الكلمات الثلاث تضمن جوهر السعي أولاً لأن تفهم ، الروح هي مصداقيتك الشخصية ، ثقة الأفراد في استقامتك وكفاءتك. إنها الثقة التي تلهم ، حسابك المصرفي العاطفي. القلب هو الجانب الاستغراقي إنه الشعور. وهو يعني أنك تتوافق مع الثقة العاطفية لاتصال فرد آخر ، والعقل هو المنطق أو الجزء السببي من عرض المعلومات.

إن العادة الخامسة ترفعك إلى دقة أعظم واستقامة أعظم في عرضك لمعلومات. ويعرف الأفراد ذلك الأمر ، يعرفون أنك تعرض الأفكار التي تؤمن بها فعلاً ، وتراعي كل الحقائق المعروضة والإدراكات ، بما يفيد كل واحد.

واحد واحد :

تكون العادة الخامسة قوية لأنها توجد مباشرة في وسط دائرة تأثيرك. تكون العديد من العوامل في مواقف الاعتماد المتبادل في دائرة اهتمامك ، مشكلات ، خلافات ، أحوال ، سلوك أفراد آخرين. وإذا ركزت طاقاتك في الخارج هناك ، تستنفذها بقليل من النتائج الإيجابية. لكن إذا كنت تستطيع دائماً أن تسعى أولاً لأن تفهم. فذلك أمر يقع تحت سيطرتك. وعندما تفعل ذلك ، عندما تركز على دائرة تأثيرك ، وتفهم الآخرين فعلاً بعمق. تمتلك معلومات دقيقة تعمل بها ، وتصل لقلب القضايا بسرعة وتبني حسابات مصرفية عاطفية. اقض وقتاً مع أطفالك الآن ، واحداً واحداً. أصغ لهم ؛ افهمهم. أنظر لبيتك ، للحياة المدرسية ، للتحديات والمشكلات التي يواجهونها ، من خلال أعينهم. ابني الحساب المصرفي العاطفي. أعطهم الهواء.

عندما تستثمر هؤلاء الذين تحبهم في فهم عميق فإنك تحقق أرباحاً هائلة في الاتصال المفتوح. فالعديد من المشكلات التي تزعج الناس ببساطة لا يوجد وقت لتغذيتها وتنميتها. تصبح الاتصالات مفتوحة لدرجة أن المشكلات المحتملة يمكن القضاء عليها في مهدها. ويوجد احتياطيات عظيمة من الثقة في الحساب المصرفي العاطفي لمعالجة ما يظهر فعلاً من مشكلات.

في المشروعات ، يمكنك وضع وقت ، واحد واحد ، مع العاملين لديك. استمع لهم ، افهمهم ، ابتكر نظم محاسبة الموارد الإنسانية أو معلومات المضاربين في مشروعات للحصول على تغذية مرتدة مخلصة دقيقة عند كل مستوى : من العملاء والموردين والعاملين. اجعل العنصر الإنساني بأهمية العنصر الفني أو المالي نفسه. توفر مقادير هائلة من الوقت والطاقة والنقود عندما تحافظ على الموارد الإنسانية للمشروع عند كل مستوى ، عندما تصغي تتعلم. كما تعطي للأفراد الذين يعلمون الولاء الذي يتجاوز جيداً الطلبات المادية للوظيفة في مواعيد العمل الرسمية.

عندما يفهم كل منا الآخر بعمق ، نفتح الباب أمام الحلول المبدعة والبدائل الثالثة. لم تعد فروقنا عقبات تعترض الاتصال والتقدم. بدلاً من ذلك ، تصبح درجات السلم الصاعدة نحو التضافر.

استقصاء
الاتصالات الشخصية الفعالة

تهتم العبارات التالية بقياس مدى فعالية اتصالاتك أثناء العمل مع الأشخاص الآخرين ، أقرأ كل عبارة منها بدقة ، ثم اجب بصراحة عن طريق وضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أثناء عملية الاتصال في العمل.

م	العبـــــــارات	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أجد من السهل على التعبير عن أفكاري وآرائـــي للآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٢	ينصت الآخرون إلي وجهة نظري.	١	٢	٣	٤	٥
٣	تخرج كلماتي على النحــو الــذي أرغبــه فــي محادثاتي.	١	٢	٣	٤	٥
٤	عندما يوجه إلى سؤال غير واضح استوضح معناه من صاحبه.	١	٢	٣	٤	٥
٥	يحاول المستمعون إلى تلقيني بكلمات يساعدونني بها عندما أتحدث إليه.	٥	٤	٣	٢	١
٦	افترض فيمن أحدثه أنه يعرف ما أحاول قوله له.	٥	٤	٣	٢	١
٧	اسأل من يستمع إلى عن شعوره إزاء ما أقوله له.	٥	٤	٣	٨	١
٨	أجد صعوبة في التحدث مع الآخرين.	٥	٤	٣	٨	١
٩	في محادثاتي مع الآخرين أتناول أموراً تهم كلانا.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أجد على من الصعب التعبير عن آرائي إذا كانت تختلف من آراء من حولي.	٥	٤	٣	٢	١
١١	أحاول في حديثي أن أضع نفــسي موضـــع مـــن أحادثه.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أحاول أثناء المحادثة أن أتكلم أكثر من الطـــرف الآخر.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أدرك ما لنغمة صوتي من تأثير على الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أتحاشى أن أقول للآخرين ما يزيد الطين بله.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــارات	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١٥	أجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	عندما يؤذي أحدهم شعوري أتناقش معه في الأمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أعتذر فيما بعد لمن أذيت شعوره.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يزعجني كثيراً أن اختلف مع أحد.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أجد من الصعب أن أفكر بوضوح عنـــدما أكـــون غاضباً من أحد.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية إثارة أحدهم.	١	٢	٣	٤	٥
٢١	عندما تنشأ مشكلة بيني وبين شخص أخر أستطيع أن أناقشها بلا غضب.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أرضى عن طريقتي في تـــسوية خلافـــاتي مـــع الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أظل عابثاً ومتهجماً لفترة طويلة إذا أثارني أحد.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أشعر بالحرج الشديد إذا وجه لي أحـــد مـــديحاً أو إطراء.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	بوسعي أن أثق في الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	أجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أحاول متعمداً إخفاء أخطائي عن الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	أساعد الآخرين على فهمي بأن أوضح لهم أفكاري وشعوري واعتقاداتي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	أجد من الصعب أئتمان الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	أحاول تعبير الموضوع عندما تتنـــاول المناقـــشة مشاعري.	٥	٤	٣	٢	١
٣١	في سياق المحادثة أدع محدثي ينهي كلامه قبل أن أرد على ما يقول.	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	أنتبه وأركز تماماً عندما يتحدث الآخرون.	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	أحاول أن أصغي وأنصت لكي أصل إلى المعنـــى المقصود عندما يتحدث شخص آخر.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــارات	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
٣٤	في سياق المحادثة يصعب على أن أرى الأمـــور من وجهة نظر الطرف الآخر.	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	أثناء المناقشة أدرك الفرق بين ما يقوله محـــدثي وبين ما يشعر به فعلاً.	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	أستطيع وأنا أتكلم أن أدرك رد فعل الآخرين إزاء ما أقوله.	١	٢	٣	٤	٥
٣٧	أشعر بأن الآخرين يتمنون لو أنني كنت من طراز آخر من الناس.	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	يفهم الآخرون مشاعري.	١	٢	٣	٤	٥
٣٩	ألمح للآخرين بثقتي الشديدة في صحة رأي.	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	اعترف بخطئي عندما أعلم بأني أخطأ في أمر ما.	١	٢	٣	٤	٥
	إجمالي الدرجات					

هل أنت منصت جيد ؟

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك :

(١) هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم ؟

نعم لا

(٢) هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم ؟

نعم لا

(٣) هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية ؟

نعم لا

(٤) هل تستخلص كثيراً من الأمور من خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث ؟

نعم لا

(٥) هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار ؟

نعم لا

(٦) هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته ؟

نعم لا

(٧) في حالة عدم فهمك لإحدى الأفكار التي طرحت في الحديث ، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث

نعم لا

(٨) هل توافق على هذه العبارة : فن الإنصات يتطلب أن أكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة ؟

نعم لا

(٩) هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين ؟

نعم لا

(١٠) هل تنصت إلى ما يهمك من الكلام فقط وتعرض عما دونه ؟

نعم لا

(١١) هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معط ؟

نعم لا

(١٢) هل توحي للمتحدث أنك معه في حين أنك لست كذلك ؟

نعم لا

التعليمات :

١ - أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـــ "نعم" عن الأسئلة من ١ إلى ٨ ، وفـــي حالـــة الإجابة بـــ "لا" عن الأسئلة من ٩ إلى ١٢.

٢ - اجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج :

١ - إذا حصلت على ٩ درجات فأكثر فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك ... وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك ، وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم.

٢ - إذا حصلت على ٥-٨ درجات فأنت أحياناً منصت جيد وأحياناً أخرى لا ، وذلك عندما يكـــون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي أهمية بالنسبة إليك أو أن انتباهك وتركيزك في الحديث يتأثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

٣ - أخيراً ، إذا حصلت على أقل من ٥ درجات فأنت شخص غير منصت للآخرين ، أنت تـــستمع إليهم بأذنك فقط لا بعقلك ... وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة ، لأن الإنصات للآخـــرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك ، لأنهم ليسوا أغبياء ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم.

ننصحك بإعادة النظر في أسلوب إنصاتك للآخرين.

فـــن الإنصـــات

- **يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على قدراتك ومهاراتك فـــي الإنـــصات للآخـــرين ، ومـــدى استيعابك وتذكرك لرسائلهم الشفهية.**
- **أقرأ كل عبارة جيداً ثم ضع علامة (√) في المكان الذي يعبر تماماً عن مدى انطباق مـــضمون العبارة على سلوكك الفعلي أثناء تعاملك مع الآخرين في العمل.**
- **نتيجة هذا الاستقصاء خاصة بك أنت ، وهي وسيلة عملية لكي تتعرف علـــى نقـــاط الـــضعف والقوة ، وطرق وأساليب التحسين والتطوير.**

م	العبـــــــارات	دائما ٥	عادة ٤	أحيانا ٣	نادرا ٢	لا تنطبق ١
١	أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار.					
٢	اهتم تماماً بمشاعر وأحاسيس المتحدث.					
٣	أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكارية جديدة.					
٤	أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث.					
٥	أنتقي واستخدم الكلمات الواضحة الملائمة فـــي التعبير عن أفكاري.					
٦	أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة.					
٧	لدي القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومـــات المطروحة.					
٨	استمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر ، بغـــض النظر عن ما إذا كنت متفقاً معه أو لا.					
٩	أحاول أن يشعر المتحدث دائماً بأنني مدرك لكل ما يقوله.					
١٠	لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة.					

م	العبـــــــارات	دائماً ٥	عادة ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا تنطبق ١
١١	أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفهياً.					
١٢	أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم.					
١٣	أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل.					
١٤	أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة.					
١٥	أركز انتباهي واهتمامي في كل ما يقوله الطرف الآخر.					
١٦	عندما أتحدث مع طرف آخر ، أراعي تلك العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني وبينه.					
١٧	لدي القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن.					
١٨	لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم وفي الوقت المناسب.					
١٩	عندما أتحدث مع طرف أخر ، أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث.					
٢٠	أحاول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الأخر.					
٢١	لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماماً.					
٢٢	أؤمن تماماً بأن الزمن كفيل بتغيير الأفراد والظروف المحيطة.					

م	العبـــــــارات	دائماً ٥	عادة ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	لا تنطبق ١
٢٣	أتغلب على كافة الأمــور التــي تتــسبب فــي المقاطعة والتشويش على حديثي مــع الطــرف الآخر.					
٢٤	لدي القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال.					
٢٥	أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعهــا حتــى أتفهم الموقف بصورة أفضل.					
٢٦	أتعامل الآخرين بأسلوب واضح ومباشر.					
٢٧	اهتم بالنقاط الرئيسية ، وأتجنــب الغــرق فــي التفاصيل.					
٢٨	أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا اتفق معها.					
٢٩	أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحــديث وأيضاً الموضوع الذي سوف أتحدث فيه.					
٣٠	لدي القدرة على تذكر كل ما دار منــذ أســابيع مضت.					

فن الإنصات
(تسجيل الإجابات)

الآن ... بعد انتهائك من الإجابة على الاستقصاء ، سجل – في الجداول التالية – الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة.

الاستماع

مسلسل	الدرجة
٤	
٨	
١٥	
١٦	
٢١	
الإجمالي	

التفسير

مسلسل	الدرجة
٢	
١٢	
١٤	
١٩	
٢٠	
الإجمالي	

الاستيعاب

مسلسل	الدرجة
٥	
١١	
١٣	
٢٤	
٢٧	
الإجمالي	

التذكر

مسلسل	الدرجة
١٠	
١٧	
١٨	
٢٥	
٣٠	
الإجمالي	

التقييم

مسلسل	درجة
١	
٧	
٢٢	
٢٣	
٢٩	
إجمالي	

الاستجابة

مسلسل	درجة
٣	
٦	
٩	
٢٦	
٢٨	
إجمالي	

سجل – في الجدول التالي – مجموع درجات كل جدول ، ثم رتبها تنازلياً بحيث تعطي الرقم (١) لأكبر مجموعة ، والرقم (٢) للمجموع الذي يليه ... وهكذا.

	المجموع	الترتيب
الاستماع		
التفسير		
الاستيعاب		
التذكر		
التقييم		
الاستجابة		

استقصاء
هل أنت متحدث جيد ؟

أولاً : حاول أن تجيب على الأسئلة التالية :

م	السـؤال	نعم	لا
١	هل أنت ميال إلى مقاطعة الآخرين قبل أن ينتهوا من حديثهم ؟		
٢	هل أنت ضعيف في قواعد اللغة ؟		
٣	هل تميل إلى استخدام الكلمات الضخمة بينما هناك كلمات أبسط وأوضح ووقعها على الأذن أكثر تأثيراً ؟		
٤	هل لديك ميل نحو احتكار المناقشة ؟		
٥	هل تتحدث بسرعة كبيرة ؟		
٦	عندما يتحدث شخص معي، فإنني أثناء حديثه أفكر فيما سوف أرد به .		
٧	عندما يتحدث شخص أنصت لما يقوله أولا ثم أفكر في الرد .		
٨	هل تلف وتدور في حديثك بدلاً من الدخول مباشرة في الموضوع؟		
٩	هل تتحدث كثيراً عن نفسك ؟		
١٠	هل تستخدم جملاً ليس لها معنى مثل (انظر ماذا أعني).		
١١	هل لك لزمة معينة مثل آ ، آ ، أ ، لذا ، تعرف ... الخ أو تهمهم أو تتمتم في الكلام ؟		
١٢	هل تميل "للتحدث عن" وليس "للتحدث مع" الناس ؟		
١٣	هل تتجنب النظر مباشرة للشخص الذي تحدثه ؟		
١٤	هل تميل إلى أن تبدو كأنك تعرف كل شئ في محادثتك ؟		
١٥	هل تميل للتحدث فقط عما يهمك ؟		
١٦	هل تفشل في تشجيع الآخرين في التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم أو المرونة في الآراء ؟		

ثانيا : حاول أن تجعل أقرب واحد غليك يجيب على هذا الاستقصاء :

م	الســـــــؤال	نعم	لا
١	هل هو ميال إلى مقاطعة الآخرين قبل أن ينتهوا من حديثهم ؟		
٢	هل هو ضعيف في قواعد اللغة ؟		
٣	هل يميل إلى استخدام الكلمات الضخمة بينما هناك كلمات أبسط وأوضح ووقعها على الأذن أكثر تأثيراً ؟		
٤	هل لديه ميل نحو احتكار المناقشة ؟		
٥	هل يتحدث بسرعة كبيرة ؟		
٦	عندما يتحدث شخص معه، فإنه أثناء الحديث يفكر فيما سوف يرد به .		
٧	عندما يتحدث شخص معه ينصت لما يقوله أولا ثم يفكر في الرد .		
٨	هل يلف ويدور في حديثه بدلاً من الدخول مباشرة في الموضوع؟		
٩	هل يتحدث كثيراً عن نفسه ؟		
١٠	هل يستخدم جملاً ليس لها معنى مثل (انظر ماذا أعني).		
١١	هل له لزمة معينة مثل آ ، آ ، أ ، لذا ، تعرف ... الخ أو يهمهم أو يتمتم في الكلام ؟		
١٢	هل يميل "للتحدث عن" وليس "للتحدث مع" الناس ؟		
١٣	هل يتجنب النظر مباشرة للشخص الذي يحدثه ؟		
١٤	هل يميل إلى أن يبدو كأنه يعرف كل شئ في محادثته ؟		
١٥	هل يميل للتحدث فقط عما يهمه ؟		
١٦	هل يفشل في تشجيع الآخرين في التعبير عن أنفسهم عن طريق سؤالهم أو المرونة في الآراء ؟		

ثالثا : قارن إجابتك ، بإجابته ، حتى تتعرف على نقاط القوة والضعف التي عندك ، والانطباعات التي تتركها على الآخرين أثناء مناقشاتك .

الواجب العملي :

١- حاول أن تختار علاقة تشعر فيها أن الحساب المصرفي العاطفي عند العلامة الحمراء. حاول أن تفهم ودون الموقف من وجهة نظر الطرف الآخر. في تفاعلك التالي ، استمع جيداً من أجل الفهم ، قارن ما تسمعه مع ما دونته ، ما مدى صحة فروضك ؟ هل فهمت فعلاً منظور ذلك الفرد ؟.

٢- تقاسم مفهوم الاستغراق مع فرد قريب منك. أبلغه أنك تريد العمل على أساس إصغاء حقيقي للآخرين. واطلب منه التغذية المرتدة بعد أسبوع. كيف فعلت ؟ ما أثرها على شعور ذلك الفرد ؟

٣- في المرة القادمة عندما تتاح لك فرصة لمراقبة أفراد يتصلون أغلق أذنيك دقائق قليلة وراقب فقط. ما هي العواطف التي تم توصيلها التي يجوز ألا تأتي عبر الكلمات وحدها ؟

٤- في المرة القادمة عندما تمسك نفسك بطريقة غير ملائمة تستخدم أحد استجابات السيطرة الذاتية – التعمق ، التقييم ، النصيحة ، أو التفسير – حاول تحويل الموقف إلى وديعة بالإقرار والاعتذار. أنا أسف ، فقط أدركت أنني لم أحاول فعلاً أن أفهم. هل يمكن أن نبدأ مرة أخرى ؟.

العادة السادسة
التكاتف مع الآخرين (مبادئ التعاون الخلاق)

الكل أعظم :

عندما استدعي السير "ونستون تشرشل" لرئاسة الجهد الحربي لبريطانيا العظمى ، لاحظ أن كل حياته قد أعدته لهذه الساعة. بمعنى آخر فإن ممارسة كل العادات الأخرى تعدنا لعادة التضافر. عندما يفهم التضافر بعناية فإنه يعتبر أسمى نشاط في كل الحياة. الاختبار والإظهار الحقيقي لجميع العادات الأخرى عندما توضع معاً.

تركز أسمى أشكال التضافر على المواهب الإنسانية الأربعة الفريدة ، دافع مكسب / مكسب ، ومهارات الاتصال الاستغراقي لأعسر التحديات التي نواجهها في الحياة. وتكون النتائج شبه معجزة. تخلق بدائل جديدة شيئاً لم يكن موجوداً من قبل. التضافر هو جوهر القيادة القائمة على المبادئ ، فهو يحفز ويوحد ويحرر أعظم قوى داخل البشر.

والآن ... ما هو التضافر ؟ إنه يعرف ببساطه بأنه يعني الكل أعظم من مجموع الأجزاء. وهو يعني أن العلاقة التي تمتلكها الأجزاء مع بعضها البعض هي جزء في ومن نفسها. أنها ليست فقط جزءاً ، بل هي الجزء الأكثر حفزاً والأكثر تقوية والأكثر توحيداً والأكثر إثارة.

كما أن العملية الإبداعية هي الجزء الأكثر رهبة لأنك لا تعرف بالضبط ماذا سيحدث أو إلى أين سيؤدي. لا تعرف ما ستجده من أخطار وتحديات جديدة ، تحتاج مقداراً هائلاً من الأمن الداخلي كي تبدأ بروح المغامرة ، وروح الاكتشاف ، روح الإبداع. وبدون شك ، يجب أن تغادر المنطقة المريحة التي تسكن إليها وتنطلق إلى برية غير معروفة وجديدة تماماً. وتصبح رائداً مستكشفاً. تفتح إمكانيات جديدة ، أقاليم جديدة ، قارات جديدة ، بحيث يمكن أن يتبعك الآخرون.

التضافر هو كل شئ في الطبيعة. إذا زرعت نباتين بالقرب من بعضهما ، تتضافر الجذور وتتحسن جودة التربة بحيث ينمو كل من النباتين أفضل مما لو انفصلا عن بعضهما. إذا وضعت قطعتين من الخشب معاً ، سيصمدان أكثر بكثير من إجمالي الوزن الذي تتحمله كل قطعة منفصلة. إن الكل أعظم من مجموع أجزائه. واحد زائد واحد يساوي ثلاثة أو أكثر. إن التحدي هو تطبيق مبادئ التعاون الإبداعي ، التي نتعلمها من الطبيعة ، في تفاعلاتنا الاجتماعية.

الاتصال التضافري :

عندما تتصل بالآخرين بعمق وتضافر ، تفتح ببساطة عقلك وقلبك وتعبيراتك لإمكانيات جديدة ، بدائل جديدة ، خيارات جديدة. يجوز أن يبدو وكأنك تطرح جانباً هذه النصيحة "ابدأ والنهاية واضحة في ذهنك" ؛ لكنك في الحقيقة تفعل العكس تفي بهذه النصيحة عندما تنخرط في اتصال تضافري ، لا تكون متأكداً من كيف ستحدث الأمور أو عندما سيكون شكل النهاية ، لكن من المؤكد أنك تمتلك إحساساً داخلياً بالإثارة والأمن والمغامرة ، مؤمناً أنه سيكون أفضل جوهرياً عما كان من قبل. وتلك هي النهاية التي لديك في ذهنك.

بالنسبة للعديد من الناس ، ربما تبدو هذه الأحداث غير معتادة ، تقريباً خارجة عن طابع الحياة ، بل وإعجازية. لكن ليست الحقيقة لذلك. يمكن إنتاج هذه الأمور بانتظام واستمرار تقريباً يومياً في حياة البشر. لكنه يتطلب أمناً وتفتحاً شخصياً هائلاً وروح المغامرة. تكون معظم كل المساعي الإبداعية بعيدة عن التنبؤ بنتائجها إلى حد ما. وغالباً ما تبدوا غامضة ، تصيب حيناً وتخطئ حيناً ، تجربة وخطأ. وإذا لم يمتلك الأفراد تسامحاً مرتفعاً ويحصلون على أمنهم من الاستقامة للمبادئ والقيم الداخلية ، يجدون أنه يثير أعصابهم ولا يسرهم أن ينخرطوا في مشروعات مرتفعة الإبداعية. تكون حاجتهم للهيكل والتأكد والقدرة على التنبؤ فيها مرتفعة جداً.

التضافر والاتصال :

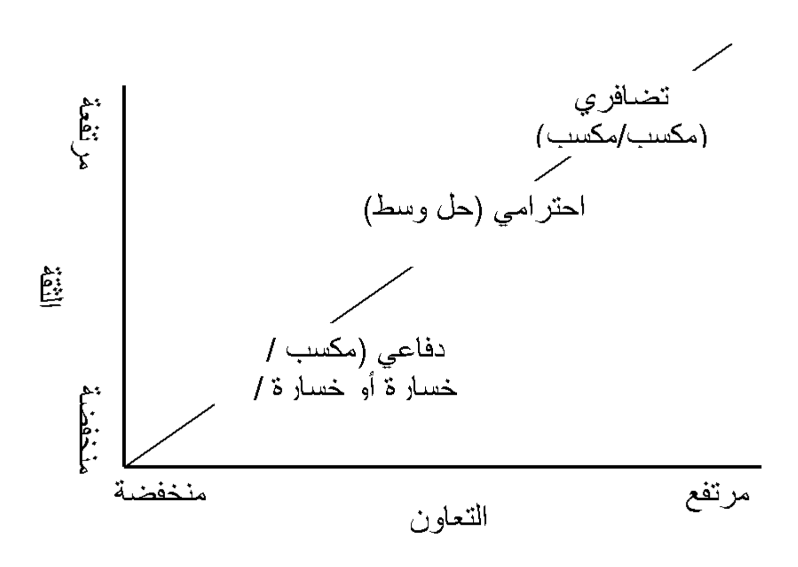
التضافر مملوء بالإثارة. والإبداع مملوء بالإثارة. شئ استثنائي ما يمكن أن ينتجه الانفتاح والاتصال. تكون إمكانيات المكسب الجوهري الحقيقي والتحسين الأساسي واقعية لدرجة أنها تستحق المخاطرة التي يستوجبها هذا الانفتاح.

بعد الحرب العالمية الثانية ، كلفت الولايات المتحدة دافيد ليلينثال برئاسة اللجنة الجديدة للطاقة الذرية. أحضر ليلينثال مجموعة من الأفراد مرتفعي التأثير وهم من مشاهير بحكم حقوقهم الشخصية تابعين فعلاً لإطاراتهم المرجعية. امتلكت هذه المجموعة جدول أعمال مكثف للغاية ، وكانوا شديدي التوق إلى تحقيقه وبالإضافة لهذا ، كانت الصحافة تضغط عليهم.

لكن ليلينثال استغرق عدة أسابيع لفتح حساب مصرفي عاطفي مرتفع ، جعل هؤلاء الأفراد يصلون لمعرفة بعضهم البعض اهتماماتهم آمالهم ، أهدافهم ، همومهم ، خلفياتهم ، أطرهم المرجعية ، مثلهم. مما جعل نوع التفاعل الإنساني الذي يخلق رابطة عظيمة بين الأفراد سهلاً وتم توجيه انتقادات مكثفة ضده لأنه استغرق وقتاً في هذا التفاعل على أساس أنه لم يكن كفئاً ، لكن النتيجة النهائية كانت أن أصبحت هذه المجموعة ملتحمة معاً ، متفتحة جداً مع بعضهم البعض ، مبدعة جداً ومتضافرة. كان

الاحترام بين أعضاء اللجنة مرتفعاً لدرجة أنه إذا حدث خلاف ، يحدث فوراً جهد صدق للفهم بدلاً من المعارضة والدفاع. كان الاتجاه إذا كان هناك شخص يتمتع بذكائك وكفاءتك والتزامك يختلــف معـــي فلابد من وجود شئ ما في خلافك لا أفهمه ، وأنا في حاجة لأن أفهمه. لديك منظور ، إطار مرجعي ، أحتاج لأن أراه. تطور التفاعل ، وولدت ثقافة غير معتادة.

يوضح الرسم مدى الارتباط الوثيق والثقة بمستويات الاتصال.



إن أدنى مستوى للاتصال والذي يأتي من مواقف انخفاض الثقة سيتصف بالدفاعية ، ولا يوجد لبس أو عدم فهم في لغة التقيد الحرفي بالقانون ، التي تغطي كل الأسس وتوضح الفقرات التي تتيح وسيلة للتملص عند تأزم الأمور. وهذا الاتصال ينتج فقط مكسب / خسارة ، أو خسارة / خسارة. وهو غير فعال ، ولا يوجد توازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج ويخلق أسباباً إضافية للدفاع والحماية.

التضافر السلبي :

ما هو مقدار الطاقة السلبية التي يتم بذلها نمطياً عندما يحاول بعض الأفراد حل مشكلات أو اتخاذ قرارات في اعتماد متبادل ؟ ما هو مقدار الوقت المبذول في الاعتراف بأخطاء الأفراد الآخرين ، التصرف بدهاء ، التزاحم ، الصراع بين الأفراد ، حماية مؤخرة النفس ، التوجيه العقلي ، والتخمين الإضافي ؟ إنه مثل محاولة السير بالسيارة على الطريق واضعاً أحد القدمين على دواسة البنزين والقدم الأخرى على دواسة الفرامل !

وبدلاً من رفع القدم الموضوعة على دواسة الفرامل ، يدوس معظم الأفراد أكثر على دواسة البنزين. يحاولن استخدام المزيد من الضغط والمزيد من الفصاحة والمزيد من المعلومات المنطقية لتقوية وضعهم.

المشكلة هي أن أفراداً مرتفعي درجة التابعية يحاولون النجاح في حقيقة قائمة على الاعتماد المتبادل. فهم إما يعتمدون على استعارة القوة من سلطة المنصب ويتبنون "مكسب / خسارة" ، أو يعتمدون على كونهم شعبيين مع الآخرين. ويتبنون "خسارة / مكسب". ربما يتحدثون بأسلوب "مكسب / مكسب" لكنهم في الواقع لا يريدون الإصغاء ؛ بل يريدون التلاعب. ولا يمكن أن يزدهر التضافر في تلك البيئة. يعتقد الأفراد المتزعزعون أن كل حقيقة يجب أن تذعن لمثلهم. لديهم حاجة مرتفعة لتخويف الآخرين ، لا يدركون أن القوة الحقيقية للعلاقة في امتلاك وجهة نظر أخرى ، ليس التماثل هو الأحادية ، ليس الانتظام هو الوحدة. الوحدة هي التتام والتكامل ، وليس التماثل. فالتماثل غير إبداعي وممل. جوهر التضافر يكمن في قيمة الفروق. إن مفتاح التضافر بين الأفراد هو التضافر ضمن الأفراد ، بمعنى التضافر في داخل أنفسنا. يتجسد قلب التضافر ضمن الأفراد في مبادئ العادات الثلاثة الأولى ، التي تعطي الأمن الداخلي الكافي لمعالجة مخاطر التفتح والتعرض للتأثر بالتعميق الداخلي لتلك المبادئ ، نطور عقلية الوفرة "المكسب/ مكسب" والأصالة للعادة الخامسة.

أحد النتائج العملية جداً للتركيز على المبادئ هي أنها تجعلنا كلاً متكاملاً فعلاً. فالأفراد المنقوشون بعمق في التفكير المنطقي اللفظي لجزء المخ الأيسر سيكتشفون مدى عدم كفاية ذلك التفكير تماماً في حل المشكلات التي تتطلب مقداراً كبيراً من الإبداعية. سيدركون ويبدأون في فتح باب جديد داخل مخهم الأيمن ، المخ الأيمن مودجود ؛ لكنه فقط كان خاملاً ، لم يتم تنمية العضلات ، أو ربما ضمرت

بعد الطفولة المبكرة بسبب ثقل التأكيد على المخ الأيسر في التعليم الرسمي أو النقش الاجتماعي. عندما يتمتع فرد بالقدرة على الوصول إلى كل من المخ الأيمن الحدسي والإبداعي والتصويري والمخ الأيسر التحليلي والمنطقي واللفظي ، حينئذ يعمل كل المخ ... بعبارة أخرى يوجد تضافر نفسي يحدث في رؤوسنا. وتكون هذه الأداة ملائمة بطريقة مثلى لحقيقة الحياة ، لأن الحياة ليست منطقية فقط – بل أيضاً عاطفية.

قيمة الفروق :

إن إعطاء قيمة للفروق هو جوهر التضافر – الفروق العقلية والعاطفية والنفسية بين الأفراد والمفتاح لإعطاء قيمة لتلك الفروق هو إدراك أن كل الأفراد يرون العالم ، ليس كما هو ، لكن كما يكونون هم. إذا اعتقدت أنني أرى العالم كما هو ، لماذا أريد أن أعطي قيمة للفروق ؟ بل لماذا أريد أن أزعج نفسي مع فرد خارج المسار ؟ مثلي هو أنني موضوعي ؛ أرى العالم كما هو. كل فرد آخر مدفون بالتفصيلات ، لكنني أرى الصورة الأكبر. ذلك هو سبب اسم المشرف إنه يمتلك رؤية أعظم.

يمتلك الفرد الفعال التواضع والتوقير للاعتراف بمحدودية مفاهيمه ولتذوق الموارد الغنية المتاحة من خلال التفاعل مع قلوب وعقول بشر آخرين. ويعطي ذلك الفرد قيمة للفروق ، لأن تلك الفروق تضيف إلى معرفته ، وإلى فهمه للحقيقة. عندما نترك لخبراتنا الذاتية ، نعاني باستمرار من نقص البيانات. هل هو منطقي إنه يمكن اختلاف فردين وأنه يمكن أن يكون كل منهما على صواب . إنه غير منطقي : لكنه نفسي. وهو حقيقي جداً. أنت ترى الفتاة الصغيرة ؛ أنا أرى السيدة العجوز. نحن كلانا ننظر لنفس الصورة ، وكلانا على صواب. نحن نرى نفس الخطوط السوداء ونفس الفراغات البيضاء لكننا نفسرها بطريقة مختلفة لأنه تم تكييفنا لتفسيرها بطريقة مختلفة.

لابد أن نعطي قيمة للفروق في إدراكاتنا ، وإذا لم نضع قيمة لبعضنا البعض ونمنح تصديقاً لإمكانية أن يكون كل منا على صواب ، إن الحياة ليست دائماً متقسمة ثنائياً إما / أو ، إنه يوجد دائماً بدائل ثالثة ، لن نستطيع أبداً أن نتجاوز حدود ذلك التكيف. لهذا ، عندما أصبح مدركاً للفرق أقول : "جيد ! أنت تراه بطريقة مختلفة ! ساعدني أن أرى ما تراه !". وبذلك ؛ فإنني لم أزيد من إدراكي فقط ، بل أيضاً أؤيدك. أرفع قدمي من فوق دواسة الفرامل واتخلص من البطاقة السلبية التي يجوز أنك استثمرتها في الدفاع عن وضع محدد. فأخلص بيئة للتضافر.

تحليل مجال القوة :

هو موقف الاعتماد المتبادل ، يكون التضافر قوياً خصوصاً في التعامل مع القوى السلبية التي تعمل ضد النمو والتغيير. طور الإخصائي الاجتماعي كورت ليوين نموذج "تحليل مجال القوة".

وبصفة عامة ، تكون القوى الدافعة إيجابية ، معقولة ، منطقية ، واعية واقتصادية. أما على الجانب الآخر ، غالباً ما تكون القوى المثبطة سلبية عاطفية ، مخالفة للمنطق ، غير واعية واجتماعية / نفسية. تكون كل من المجموعتين من القوى فعلية جداً ويجب مراعاتها في التعامل مع التغيير.

إن زيادة القوى الدافعة ربما تجلب نتائج – لفترة زمنية. لكن طالما أن القوى المثبطة موجودة ، تصبح أصلب بدرجة متزايدة ، وهذا يشبه الدفع ضد ياي ؛ كلما زادت صلابة دفعك ، كلما زادت صلابة دفعها حتى تقحم قوة الياي تجاه المستوى لأسفل. إن الصعود والهبوط الناتج ، أثر اليويو ، يسبب شعورك بعد عدة محاولات ، أن الأفراد يكونون تماماً بطريقتهم وأنه من الصعب جداً لدرجة أنك لن تستطيع التغيير.

لكن عندما تقدم التضافر ، تستخدم دافع العادة الرابع ومهارة العادة الخامسة وتفاعل العادة السادسة للتأثير مباشرة في القوى المثبطة. وتخلق جواً يكون فيه من الأمان التحدث عن هذه القوى. تذوبها ، تفككها ، وتخلق بصائر جديدة تحول فعلاً تلك القوى المثبطة إلى قوة دافعة. تشرك الأفراد في المشكلة ، تغمرهم فيها ، بحيث يتشربونها ويشعرون أنها مشكلتهم ويتجهون لأن يصبحوا جزءاً ويتحرك المشروع كله صعوداً ، غالباً بطرق لم يستطع أي فرد أن يتنبأ بها. ويخلق الابتهاج في الحركة وثقافة جديدة. يكون الأفراد المشتركون فيها مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بإنسانية بعضهم البعض ويتم تقويتهم بتفكير جديد طازج ، وببدائل وفرص إبداعية جديدة.

لقد اشتركت عدة مرات في مفاوضات بين أفراد كانوا غاضبين من بعضهم البعض ووكلوا محامين للدفاع عن مراكزهم. وأدى كل ذلك إلى تفاقم المشكلة لأن الاتصال بين الأفراد كان قد تدهور بسبب مكابدة العملية القانونية. لكن كان مستوى الثقة منخفضاً لدرجة شعور الأطراف أنهم لا يمتلكون أي بديل آخر غير أخذ القضايا إلى المحكمة.

رأى الجميع أن أول توصية قدمها المنمي بداية لمدخل "مكسب / مكسب". تم التضافر عليها وتحسينها ، وعند الساعة الواحدة إلا ربعاً خرج المنمي ومسئولا البنك ومعهم خطة لعرضها معاً على جمعية ملاك المنازل والمدينة. وبالرغم من التطورات المعقدة اللاحقة ، تم إيقاف النزاع القانوني واستمر مشروع البناء حتى تكلل النجاح. لا أوحي بأنه لا يجب أن يستخدم الأفراد العمليات القانونية. فبعض المواقف تتطلب بصفة مطلقة. ولكني أرى المحكمة كملاذ أخير ، وليس أول ملاذ. إذا تم استخدامها مبكراً ، حتى بمعنى وقائي ، أحياناً يخلق الخوف والمثل القانوني عمليات غير تضافرية لاحقة من التفكير والتصرف.

المدخل الياباني :

البيئة كلمة تصف بصفة أساسية التضافر في الطبيعة أن يرتبط كل شئ بكل شئ آخر. تتعاظم القوى الإبداعية في العلاقة ، تماماً كما تكون القوة الحقيقية لهذه العادات السبع في علاقتها ببعضها البعض ، ليس مجرد العادات نفسها كل على حدة. إن علاقة الأجزاء هي القوة في خلق ثقافة تضافرية داخل المنشأة ، وكلما زادت قوة صدق الاشتراك ، كلما زاد الإخلاص والتعزيز للمشاركة في تحليل وحل المشكلات ، كلما زادت عظمة إطلاق إبداعية كل فرد ، والتعهد بما أبدعوه. إن هذا هو جوهر قوة المدخل الياباني لإدارة الأعمال الذي غير السوق العالمي.

ينجح التضافر ؛ لأنه مبدأ سليم. إنه الإنجاز المتوج لجميع العادات السابقة. إنه الفاعلية في حقيقة قائمة على الاعتماد المتبادل – إنه عمل الفريق ، بناء الفريق ، تنمية الاتحاد والإبداع مع البشر الآخرين. رغم أنك لا تستطيع مراقبة مثل الآخرين في تفاعل اعتماد متبادل أو العملية التضافرية نفسها ، فإن مقداراً كبيراً من التضافر موجود في دائرة تأثيرك. إن تضافرك الداخل الذاتي موجود بالكامل في الدائرة. يمكنك احترام كل من جانبي طبيعتك الذاتية – الجانب التحليلي والجانب الإبداعي. يمكنك إعطاء قيمة للفرق بينهما واستخدام ذلك الفرق لتحفيز الإبداع.

يمكن أن تكون تضافرياً داخل نفسك حتى في وسط بيئة غير مواتية جداً. لست مضطراً لأن تأخذ الإهانات بصفة شخصية. يمكنك أن تتجنب الطاقات السلبية ؛ يمكنك البحث عن الجانب الجيد في الآخرين والاستفادة منه باختلافاته لتحسين وجهة نظرك ولتوسيع منظورك.

يمكنك ممارسة الشجاعة في مواقف الاعتماد المتبادل لكي تكون متفتحاً وتعبر عن أفكارك ومشاعرك وخبراتك بطريقة تشجع الآخرين على التفتح أيضاً. يمكنك إعطاء قيمة للفروق في الأفراد الآخرين ، عندما يختلف فرد كعك ، يمكن أن تقول : "جيد ! أنت ترى الأمر بطريقة مختلفة" لست مضطراً للاتفاق معك ؛ يمكنك ببساطة تعزيزهم ، وتستطيع السعي لأن تفهم. عندما ترى فقط بديلين – بديلك والدليل الخاطئ – يمكنك البحث عن بديل ثالث تضافي. ويوجد دائماً بديل ثالث ، وإذا عملت بفلسفة "مكسب/مكسب" وسعيت فعلاً لأن تفهم ، يمكنك عادة إيجاد حل يكون أفضل لكل فرد معنى.

استقصاء
أساليب إدارة فريق العمل

تعليمات :

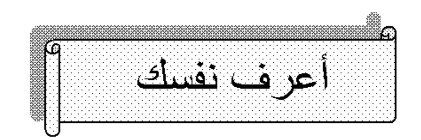
افترض أنك تواجه كل من الحالات الإثنتي عشر التالية كل حالة يمكن معالجتها بواحد من أربعة تصرفات اقرأ كل حالة منها بعناية مركزة فكر فيما تفعل إزاء كل حالة ثم ضع دائرة حول رمز الحل الذى تراه مناسباً لتصرف فى مثل هذه الحالات.

الحـــالات	الأسلوب المناسب
الحالة الأولى : ❑ فى الآونة الأخيرة لم يعد أعضاء فريقك متجـــاوبين لمحادثتـــك الوديـــة معهـــم واهتمامك الواضح برفـــاهيتهم وأصـــبح إنتاجهم متدنياً بشكل مطرد.	أ- أؤكد على استخدام إجـــراءات موحـــدة علـــى ضرورة إنجاز المهمة. ب- أوضح استعدادى للمناقشة ، ولكـــن لا أفـــرض نفسى عليهم. ج- أتكلم مع زملائى بالفريق وأحدد بعد ذلك الأهداف. د- أتعمد ألا أتدخل فى شئون زملائى.
الحالة الثانية : ❑ الملاحظ أن إنجازات فريقك فى ازديـــاد وأنك لا تزال تعمل لتتأكد مـــن أن كـــل أفراد فريقك يدركون مسئولياتهم ، كمـــا يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ- أكون علاقة مع أعضاء فريقى للاستمرار فـــى التأكد من أنهم يـــدركون مـــسئولياتهم ، كمـــا يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب- لا أتخذ أى إجراء محدد. ج- أعمل كل ما أستطيع لأجعل أعـــضاء فريقـــى يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. د- أؤكد على أهميـــة المهمـــة والوقـــت المحـــدد لإنجازها.
الحالة الثالثة : ❑ أعضاء فريقك غير قادرين علـــى حـــل المشاكل بأنفسهم وطبيعة الحال تركـــت لهم الأمر ، ومع لك لا تـــزال علاقـــتهم الشخصية وإنتاجهم فى مستوى جيد.	أ- أعمل مع فريقى ، ونـــشترك معـــاً فـــى حـــل المشاكل. ب- أدع أعضاء فريقى يحلون مشاكلهم. ج- أعمل بسرعة وبعزم لتوجيه وتصحيح الوضع. د- أشجع أعضاء فريقى على العمل علـــى حـــل المشاكل مجهوداتهم
الحالة الرابعة : ❑ لديك النية فى إجراء بعـــض التغييـــر :	أ- أدع جميع أعضاء فريقى يشاركون فـــى تطـــوير التغيير مع عدم المبالغة فى التوجيهات. ب- أعلن عن التغييـــر ثـــم أعمـــل علـــى تنفيـــذه

الحـــالات	الأسلوب المناسب
سجل أعضاء فريقك يشير إلى جودة إنجازهم ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	والإشراف عليه عن قرب. ج- أدع أعضاء فريقى يقومون بتحديد اتجاهاتهم. د- خذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقى على أوجه التغيير بنفسى.
الحالة الخامسة : ❑ خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء فريقك وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف وأصبحوا غير مهتمين.	أ- أدع أعضاء فريقى يحددون اتجاهاتهم. ب- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات أعضاء فريقى، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تعريف المهام والمسئوليات ثم أشرف على ذلك بعناية. د- أدع أعضاء فريقى يشاركون فى تحديد الأدوار والمسئوليات مع عدم المبالغة فى التوجيهات.
الحالة السادسة : ❑ تم تكليفك بإدارة فريق يسير بكفاءة عالية كان رئيسه السابق شديداً حازماً ، تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار الفريق.	أ- أعمل ما أستطيع لأجعل أعضاء فريقى يشعرون بأهميتهم. ب- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها. ج- أتعمد ألا أتدخل فى شئون أعضاء فريقى. د- أترك أعضاء فريقى أحرار فى اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف.
الحالة السابعة : ❑ تود إجراء تغيير فى تنظيم الفريق التى تهدف من خلاله إلى التغيير المطلوب علماً بأنهم يمتازون بالإنتاجية والمرونة فى العمل.	أ- أحب التغيير وأشرف عليه بعناية. ب- أشرك أعضاء فريقى فى تطوير إجراءات التغيير وأدع لهم الحرية فى عملية التنفيذ. ج- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ولكن أحافظ على السيطرة فى عملية التنفيذ. د- أتجنب المواجهة وأدع الأمور تجرى بشكل طبيعى.
الحالة الثامنة : ❑ إنتاجية أعضاء فريقك وعلاقتهم الشخصية جيدة ولكن لديك الشعور	أ- أدع أعضاء فريقى دون تدخل من جانبى. ب- أناقش الموقف مع أعضاء فريقى وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.

الحـــالات	الأسلوب المناسب
بوجود نقص فى توجيه أعضاء الفريق.	ج- أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه أعضاء فريقـى للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. د- أساد أعضاء فريقى فى مناقشة المـشاكل مـع عدم المبالغة فى التوجيهات.
الحالة التاسعة : ❑ عُينت قائد لمجموعة عمل ، وكانت قـد فشلت ى إعـداد التوصـيات المطلوبـة للتغيير فى الوقت المحـدد ، حيـث أن أعـضاء الفريــق لا يعرفــوا أهــدافهم بوضوح ، وكان حـضورهم للجلـسات ضعيفاً واجتماعات أصبحت عبارة عـن مناسبات اجتماعية ، علماً بــأن لـديهم المواهب التى تساعد على إنجاز المهمة.	أ- أدع أعضاء الفريق يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات أعـضاء الفريــق وأتأكد من تحقيق الأهداف. ج- أعيد تحديد وأشرف عليها بعناية. د- أدع أعضاء الفريــق يـشاركون فــي تحديــد الأهداف.
الحالة العاشرة : ❑ على الــرغم مــن أن أعــضاء فريقـك معروفين بقدرتهم على تحمل المـسئولية إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمـستوى الإنجـاز المطلوب.	أ- أدع أعضاء الفريــق يـشاركون فــي تحديــد المواصفات بدون رقابة. ب- أعيد تحديد مستوى الإنجــاز وأشــرف عليــه بعناية. ج- أتجنب المواجهة من خـلال عـدم ممارسـات الضغوط على أعضاء الفريق و أترك الموقـف دون تدخل. د- أخذ بعين الاعتبار توصيات أعضاء الفريــق، وأتأكد من تحقيق المواصفات الجديدة.
الحالة الحادية عشر : ❑ توليت الإشراف على جماعة عمل جديدة وكان المشرف السابق لا يتـدخل فــى شئون أعضاء الفريق وعلى الرغم مــن	أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجية أعضاء الفريــق لعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ب- أترك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ج- أناقش وضع الإنجاز فى الماضى مع أعــضاء

الحـــالات	الأسلوب المناسب
ذلك استطاعوا السيطرة علـــى مهـــامهم واتجاهاتهم والعلاقات الشخصية بينهم فى حالة جيدة.	الفريق ثم أختبر الحاجة إلى تطبيـــق إجـــراء جديد. د- أستمر فى ترك أعضاء الفريق دون تدخل مـــن جانبى.
الحالة الثانية عشر : ❐ أفادت المعلومات الحديثة عـــن وجـــود بعض الصعوبات الداخلية بين أعـــضاء الفريق علماً بأن سجلاتهم تـــشير إلـــى إنجازهم العالى وحفاظهم بفاعلية علـــى أهداف المؤسسة بعيدة المدى وأنهم كانوا يعملون معاً بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.	أ- أحاول عرض حلى على أعضاء الفريـــق ثـــم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ب- أدع أعضاء الفريق يحلوا مشاكلهم بأنفسهم. ج- أتصرف بسرعة وبحزم لتصحيح الموقف وتنفيذ التوجيهات. د- أشارك فى مناقشة المشكلة مع أعضاء الفريـــق مع تقديم الدعم لهم.



الأسلوب	التوجيه	التدريب	المساندة	التفويض
١	أ	ب	ج	د
٢	د	أ	ج	ب
٣	ج	أ	د	ب
٤	ب	د	أ	ج
٥	ج	د	ب	أ
٦	د	ب	أ	ج
٧	ج	أ	د	ب
٨	ج	ب	د	أ
٩	د	ج	ب	أ
١٠	د	ب	ج	أ
١١	أ	ج	ب	د
١٢	ج	أ	د	ب

صف نفسك .... أي نوع من الإداريين أنت ..... ولماذا ؟

الواجب العملي :

١- فكر بشأن فرد يرى الأمور نمطياً بطريقة مختلفة عنك. إدرس طرقاً يجوز من خلالها استخدام تلك الفروق لتصل إلى حلول البديل الثالث. ربما تسعى لمعرفة وجهات نظره بشأن مشروع أو مشكلة حالية ، مع إعطاء قيمة لوجهات النظر المختلفة التي يحتمل أن تسمعها.

٢- ضع قائمة بالأفراد الذين يغضبونك. هل يمثلون وجهات نظر مختلفة يمكن أن تؤدي إلى التضافر إذا امتلكت مزيداً من الأمن الداخلي وأعطيت قيمة للفرق ؟.

٣- حدد موقفاً تريد فيه المزيد من عمل الفريق والتضافر. ما هي الظروف التي ستحتاج وجودها لتدعيم التضافر ؟ ماذا تستطيع أن تفعل لخلق تلك الظروف ؟.

٤- في المرة القادمة عندما يوجد خلاف أو مواجهة مع فرد ما ، حاول أن تفهم الهموم التي تشكل أساس موقف ذلك الفرد. تعامل مع تلك الهموم بطريقة إبداعية ومفيدة للطرفين.

الوحدة الرابعة :
التجديد والإبداع والإبتكار (مرحلة الإعتماد المتبادل)

العادة السابعة
اشحذ المنشـــــــــــــار

مبادئ تجديد الذات المتوازنة

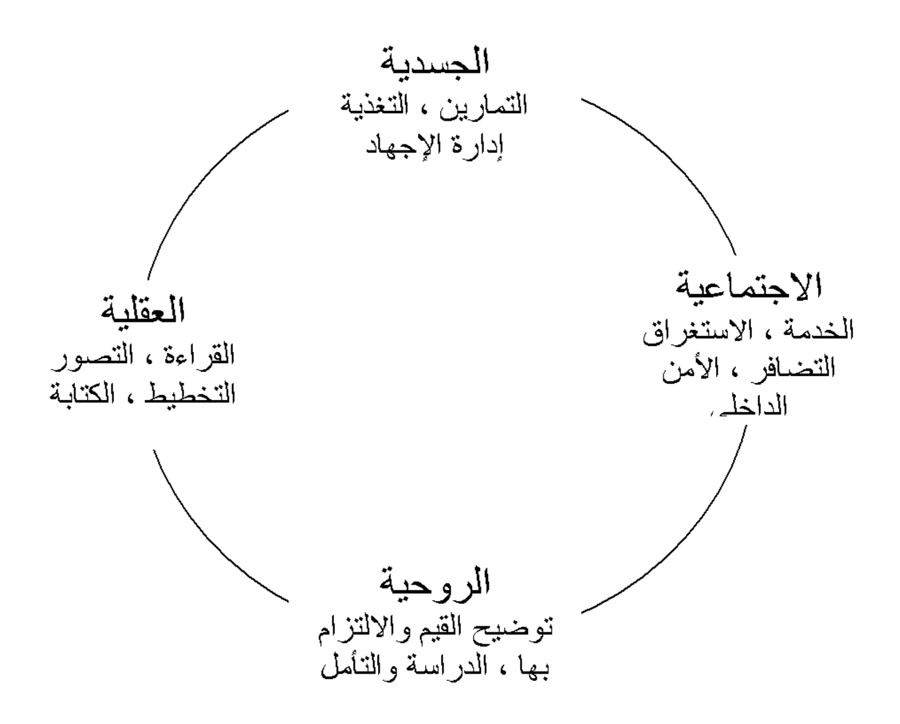
أحياناً عندما أمعن النظر في العواقب الهائلة التي تأتي من أمور صغيرة ... يغريني التفكير بأنه ... لا توجد أمور صغيرة ... أبداً.

افترض أنك قابلت فرداً في الغابة يعمل بطريقة محمومة كي يقطع شجرة بمنشار ، تسأل : مـــاذا تفعل ؟. جاء الرد المتململ : ألا تستطيع أن ترى ؟ أنا اقطع هذه الشجرة بمنشار. تصبح : تبدو منهكاً ! منذ متى وأنت تعمل ؟. رد : أكثر من ساعات ، وأنا مرهق. هذا عمل شاق. تتساءل : حسناً ، لماذا لا تأخذ راحة لدقائق قليلة وتشحذ ذلك المنشار ؟. أنا متأكد أنه سيؤدي العمل بطريقة أســـرع كثيـــراً. يقول الرجل بطريقة لافتة للنظر : ليس لدي وقت لشحذ المنشار ، أنا مشغول جداً بالقطع بالمنشار !.

العادة السابعة هي أخذ وقت لشحذ المنشار. وهي تحبط العادات الأخرى على مثل العادات السبع لأنها العادة التي تجعل كل العادات الأخرى ممكنة.

أربعة أبعاد للتجديد :

العادة السابعة هي القدرة الشخصية على الإنتاج. إنها المحافظة في أصل تمتلكه أنت وتحـــسينه. إنها تجديد الأبعاد الأربعة لطبيعتك الجسدية والروحية والعقلية والاجتماعية / العاطفية.



بالرغم من استخدام كلمات مختلفة فإن معظم فلسفات الحياة. سواء صراحة أو ضمناً تتعامل مع هذه الأبعاد الأربعة. يصف الفليسوف هيرب شيفرد الحياة الصحية المتوازنة حول أربعة قيم : المنظور (الروحية) ، الاستقلال (العقلية) ، التصويب (الاجتماعية) ، والانسجام (جسدية). يصف جورج شيهان ، الأب الروحي للتعاقب أربعة أدوار : أن تكون حيواناً جيداً (جسدية) وفناناً جيداً (عقلية) وصديقاً جيداً (اجتماعية) وملاكاً (روحية).

تعني عبارة اشحذ المنشار بصفة أساسية التعبير عن كل الدوافع الأربعة ، تعني ممارسة كل الأبعاد الأربعة لطبيعتها بانتظام وباتساق بطرق حكيمة ومتوازنة. ولكي نفعل هذا الأمر ، يجب أن نكون مبادرين وهذا هو الاستثمار الوحيد الأقوى الذي نستطيع عمله دائماً في الحياة ، الاستثمار في أنفسنا في الأداة الوحيدة التي نمتلكها وبها نتعامل مع الحياة ونساهم فيها. نحن أدوات لأدائنا الذاتي ، ولكي نكون فعالين ، نحتاج لإدراك أهمية أخذ وقت بانتظام لشحذ المنشار في كل الطرق الأربعة.

البعد الجسدي :

يتضمن البعد الجسدي العناية بفاعلية بجسدنا المادي – أكل الأنواع الصحيحة من الأطعمة ، الحصول على ما يكفي من الراحة والاستجمام ، وممارسة الرياضة البدنية بانتظام. يعتقد معظمنا أنه

ليس لدينا وقت للرياضة البدنية. ياله من مثل مشوه ! ليس لدينا وقت لعدم ممارسة الرياضة البدنيـــة. نتحدث عن حوالي ٣-٦ ساعات أسبوعياً ، أو كحد أدنى ٣٠ دقيقة في اليوم ، يوم بعـــد يـــوم. مـــن الصعب أن يبدو هذا مقداراً من الوقت مغالي فيه بالنظر إلى العوائد الهائلة بالنسبة للأثر على الساعات الأخرى للأسبوع وعددها ١٦٢ – ١٦٥ ساعة.

إن البرنامج الجيد للرياضة البدنية هو ذلك البرنامج الذي يمكنك ممارسته في بيتك والذي ســيني جسدك في ثلاث مجالات : التحمل والمرونة والقوة ، يأتي التحمل من الرياضة البدنيـــة فـــي الهـــواء الطلق ، من كفاءة القلب والأوعية الدموية وقدرة قلبك على ضخ الدم عبر جسمك. وتعتبر لائقاً كحـــد أدنى إذا استطعت زيادة معدل قلبك إلى ١٠٠ ضربة على الأقل في الدقيقة وحافظت عليه عنـــد ذلـــك المستوى لمدة ٣٠ دقيقة.

تأتي المرونة من خلال الاسترخاء ، يوصي معظم الخبراء بالتسخين قبل والاسترخاء النمطي بعد الرياضة البدنية في الهواء الطلق. فالتسخين السابق يساعد على تليين وتدفئـــة العـــضلات للاســـتعداد لتمرين أكثر نشاطاً. والاسترخاء اللاحق يساعد على تشتيت حامض اللبنيك بحيث أنك لا تشعر بالألم والتيبس. تأتي القوة من تمارين المقاومة العضلية – مثل ألعاب الجمباز البسيطة ، وتمارين الضغط ، شد الحبل ، ومن رفع الأثقال. ويعتمد مدى تأكيدك على تنمية القوة على موقفك إذا كنت تزاول عمـــلاً جسدياً أو أنشطة رياضية ، فإن زيادة القوة ستحسن مهارتك. إذا كانت وظيفتك تتطلب بصفة أساســـية كثيراً من الجلوس ولا يعتمد النجاح في أسلوب حياتك على كثير من القـــوة ، إذا يكفـــي القليـــل مـــن الانسجام من خلال الألعاب الجمبازية بالإضافة إلى الألعاب الرياضية في الهواء الطلق.

وأخيراً ، عندما نظرت إلى وجهه منفعلاً من المجهود وأوعيته الدموية تثب عملياً مـــن جلـــده ، فكرت : سيسقط هذا الثقل ويحطم صدره ، ربما يجب أن آخذ الثقل. ربما فقد السيطرة وحتى لا يعرف ما يفعله لكنه أنزله بأمان ثم بدأ يرفعه مرة أخرى لم يمكنني تصديق ما حدث. عندما أبلغني أخيراً أن أخذ الثقل ، قلت : لماذا انتظرت مدة طويلة هكذا ؟ أجاب : تقريباً كل فائدة التمرين تأتي في النهاية ، أنا أحاول أن أبني القوة ، ولا يحدث هذا حتى يتمزق نسيج العضل ويسجل نسيج العصب الآلـــم. ثـــم تبالغ الطبيعة في التعويض وخلال ٤٨ ساعة يصبح النسيج أقوى.

استطعت رؤية فكرته. إنه نفس المبدأ الذي ينجح مع العضلات العاطفية أيضاً ، مثـــل الـــصبر. عندما تماري صبرك فيما وراء حدودك الماضية ، ينكسر النسيج العـــاطفي ، تبـــالغ الطبيعـــة فـــي التعريض ، والمرة القادمة يكون النسيج أقوى. الآن ، أراد صديقي بناء قوة عضلية ، وكـــان يعـــرف

كيف يفعلها. لكن ليس كلنا في حاجة لتنمية ذلك النوع من القوة نكون فعالين. (لا ألـــم ، لا مكـــسب) صالحة في بعض الأحوال ، لكنها ليست جوهر برنامج فعال للرياضة البدنية.

إننا نحتاج لأن نكون حكماء في تنمية برنامج الرياضة البدنية ، يوجد اتجاه للإفراط ، خـــصوصاً إذا لم تكن تلعب رياضة بدنية على الإطلاق. ويمكن أن يخلق ذلك الإفراط ألماً غير ضروري وإصابة ، بل وضرراً مستديماً. والأفضل أن تبدأ ببطء ويجب تناسق أي برامج رياضية بدنية مع آخر نتـــائج بحثية ومع توصيات طبيبك ومع إدراكك الذاتي. إذا لم تكن تمارس رياضة بدنية من قبل ، فلا شك أن جسدك سيحتج على هذا التغيير في اتجاهه المريح عند مستوى أدنى لن تحبه في البداية. بـــل ربمـــا تكرهه ، لكن كن مبادراً افعله على أية حالة. حتى إذا كانت السماء تمطر في الصباح الذي خططتـــه للركض ، اركض. ويحتمل أن يكون أعظم عائد تعيشه من ممارسة الرياضة البدنية هو تنمية عضلات المبادرة وهي العادة الأولى لديك. وحيث تتصرف استناداً إلى قيمة الرفاهية الجسدية بدلاً من رد الفعل لجميع القوى التي تحول بينك وبين الرياضة البدينة ، سيحدث تأثر عميق في مثل نفـــسك واحترامـــك لنفسك وثقتك الذاتية واستقامتك.

البعد الروحي :

يقدم البعد الروحي القيادة لحياتك. ويرتبط ارتباطاً مرتفعاً بالعادة الثانية. البعـــد الروحـــي هـــو جوهرك ، مركزك ، تعهدك بنظام قيمك. إنه منطقة حياة خاصة جداً وفي غاية الأهمية. يعتمد علـــى المصادر التي تلهمك وترفعك وتربطك بالحقائق السرمدية لكل الإنسانية. ويفعله الأفراد بطريقة مختلفة جداً جداً.

بعضهم يجد تجديداً في التأمل اليومي أثناء الصلاة لأنه يمثل نظاماً قيماً. وآخرون يجدون ذلـــك عندما يقرأون ويتأملون ويشعرون بالتجديد والقوة والتمركز والتعهد بتقديم الخدمة. ويمكـــن أن يقـــدم التعمق في أدب عظيم أو موسيقى عظيمة تجديداً مماثلاً للروح بالنسبة للبعض. ويجده آخـــرون فـــي طريقة اتصالهم بالطبيعة. فالطبيعة تورث نعمتها لأولئك الذين يغمرون أنفسهم فيها. عنـــدما تـــستطيع ترك ضوضاء وضجيج المدينة وتسليم نفسك لتوافق وإيقاع الطبيعة ، تعود متجدداً لفترة تكون غيـــر منزعج ، هادئاً حتى تبدأ الضوضاء والضجيج تدريجياً من الخارج في غزو ذلك الإحـــساس بالـــسلام الداخلي.

البعد العقلي :

تأتي معظم تنميتنا العقلية ونظامنا الدراسي من خلال التعليم الرسمي. لكن بمجرد أن نترك النظام الخارجي للمدرسة ، يجعل العديدون منا عقولنا تضمر ، نقـــوم بـــأي قـــراءة جـــادة ، لا نستكـــشف

موضوعات جديدة بأي عمق خارج مجالات عملنا ، لا نفكر بطريقة تحليلية ، لا نكتب – على الأقل بطريقة غير انتقادية أو بطريقة تختبر قدرتنا على التعبير عن أنفسنا بلغة نقية ، واضحة وموجزة ، بدلاً من ذلك ، نقضي وقتنا في مشاهدة التليفزيون.

تشير مسموح مستمرة إلى أن التليفزيون مفتوح في معظم البيوت ٣٥-٤٥ ساعة أسبوعياً. وذلك الوقت يعادل ما يقضيه العديد من الأفراد في وظائفهم وأكثر مما يخصصه معظم الأفراد للمدرسة. والتليفزيون هو أقوى مؤثر مشترك. وعندما تشاهده نخضع لجميع القيم التي يتم تدريسها من خلاله. ويمكن أن يؤثر عليها تأثيراً قوياً بطرق غاية في الدهاء والبراعة. تتطلب الحكمة في مشاهدة التليفزيون الإدارة الذاتية الفعالة للعادة الثالثة ، التي تمكنك من تمييز واختيار البرامج التي تخدمك بالمعلومات والإلهام والتسلية أفضل خدمة وتعبر عن أهدافك وقيمك.

من المهم للغاية تدريب الذهن على الاستقلال وفحص برنامجه الذاتي. وذلك ، بالنسبة لي ، هو تعريف التعليم الحر – القدرة على فحص برامج الحياة بالمقارنة مع قضايا وأغراض أكبر ومثل أخرى. فالتدريب ، بدون هذا التعليم ، يضيق ويغلق الذهن بحيث لا يتم أبداً فحص الفروض الأساسية للتدريب. ولهذا السبب من المهم للغاية أن توسع قراءاتك وتعرض نفسك لخبرات ذهنية عظيمة.

لا توجد طريقة لتكوين وتوسيع ذهنك بانتظام أفضل من التعود على عادة قراءة الأدب الجيد. حيث يمكنك مصادقة أفضل العقول المعاصرة أو الموجودة في التراث العالمي. ابدأ بهدف قراءة كتاب كل شهر ، ثم كتاب كل أسبوعين ، ثم كتاب كل أسبوع ، فالفرد الذي لا يقرأ ليس أفضل حالاً من الفرد الذي لا يستطيع القراءة.

البعد الاجتماعي / العاطفي :

بينما تكون الأبعاد الجسدية والروحية والعقلية وثيقة الارتباط بالعادات الأولى والثانية والثالثة التي تركز على مبادئ الرؤية والقيادة والإدارة الشخصية تكون بؤرة البعد على مبادئ الرؤية والقيادة والإدارة الشخصية تكون بؤرة البعد الاجتماعي / العاطفي هي العادات الرابعة والخامسة والسادسة حيث تركز على مبادئ القيادة بين الأفراد والاتصال الاستغراقي والتعاون الإبداعي. ترتبط الأبعاد الاجتماعية والعاطفية لحياتنا معاً لأن حياتنا العاطفية بصفة أساسية ، قد تطورت وظهرت في علاقات جديدة مع الآخرين.

ليس النجاح في العادات الرابعة والخامسة والسادسة بصفة أساسية مسألة فكر ؛ إنه مسألة عاطفة. وهو مرتبط ارتباطاً قوياً بإحساسنا بالأمن الشخصي. إذا كان أمننا الشخصي يأتي من مصادر داخل

أنفسنا ، حينئذ نمتلك القوة اللازمة لممارسة عادات الانتصار العام. إذا كنا متزعزعين عاطفياً ، رغم أننا ربما نكون متقدمين جداً فكرياً ، يمكن أن نتعرض لتهديدات فظيعة عند ممارسة العادات الرابعة والخامسة والسادسة مع أفراد يفكرون بطريقة مختلفة بشأن قضايا مهمة.

من أين يأتي الأمن الداخلي ؟ إنه لا يأتي من تفكير الأفراد الآخرين فينا أو كيفية معاملتهم لنا. ولا يأتي من أحوالنا أو مناصبنا ، إنه يأتي من الداخل. يأتي من مثل دقيقة ومبادئ سليمة عميقة في عقولنا وقلوبنا. يأتي من تطابق من الداخل إلى الخارج ، من ممارسة حياة الاستقامة حيث تعكس عاداتنا اليومية أعمق قيمنا.

عندما تجدد بعدك الروحي ، تقوى قيادتك الشخصية (العادة الثانية). تزيد قدرتك على أن تعيش انطلاقاً من تخيلك وضميرك بدلاً من ذاكرتك فقط ، أن تفهم بعمق مثلك وقيمك الداخلية ، أن تخلق الحياة ، أن تعيد صياغة نفسك لتعيش حياتك بتناسق مع المبادئ السليمة وأن تعتمد على مصادر قوتك الشخصية. وتودع الحياة الخاصة التي تخلقها في التجديد الروحي وأن ترصد ودائع هائلة في حساب أمنك الشخصي.

وعندما تجدد بعدك العقلي ، تقوى إرادتك الشخصية (العادة الثالثة). عندما تخطط ، تقوي عقلك لتمييز الأولويات والأهداف ، والأنشطة لتعظيم استخدام وقتك وطاقتك ، وتنظيم وتنفيذ أنشطتك حول أولوياتك. عندما تنخرط في التعليم المستمر ، تزيد أساس معرفتك وتزيد خياراتك. لا يكمن أمنك الاقتصادي في وظيفتك ؛ بل يكمن في قدرتك على الإنتاج – التفكير ، التعلم ، الإبداع ، والتواؤم. ذلك هو الاستقلال المالي الحقيقي. إنه ليس امتلاك ثروة ؛ إنه امتلاك القدرة اللازمة لإنتاج ثروة ، إنه داخلي.

إن الانتصار الخاص اليومي – حد أدنى ساعة واحدة يومياً في تجديد أبعادك الجسدية والروحية والعقلية – هو المفتاح لتنمية العادات السبع وهو موجود بالكامل في دائرة تأثيرك. إنه وقت بؤرة الربع الثاني الضروري لدمج هذه العادات في حياتك ، لكي تصبح مرتكزاً على المبادئ. كما أنه القاعدة للانتصار العام اليومي. إنه مصدر الأمن الداخلي الذي تحتاجه لشحذ المنشار في البعد الاجتماعي العاطفي. إنه يعطيك القوة الشخصية للتركيز على دائرة تأثيرك في مواقف الاعتماد المتبادل للنظر إلى الآخرين من خلال مثل عقلية الوفرة ، لإعطاء قيمة بصدق لاختلافاتهم وأن تكون سعيداً من أجل نجاحهم. إنه يعطيك القاعدة للعمل من أجل فهم حقيقي ومن أجل حلول تضافرية "مكسب / مكسب" لممارسة العادات الرابعة والخامسة والسادسة في حقيقة الاعتماد المتبادل.

وبمجرد أن ندرك أنفسنا ، ينبغي أن نختار أهدافاً ومبادئ نعيش بها ، وإلا سيتم ملء الفراغ ، وستفقد إدراكنا الذاتي ونصبح مثل الحيوانات الزاحفة التي تعيش بصفة أساسية من أجل البقاء والتوالد. لا يعيش الناس عند ذلك المستوى بل يعيشون برد الفعل ، ولا يوجد أي طريق مختصر لتنمية هذه المواهب. يحكم قانون الحصاد ؛ بأننا سنجني دائماً ما زرعناه – لا أكثر ولا أقل. قانون العدالة غير قابل للتغيير ، وكلما زادت قوة ارتباطنا بمبادئ سليمة ، كلما تحسنت قدرتنا على إصدار حكم بشأن كيف يعمل العالم.

التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

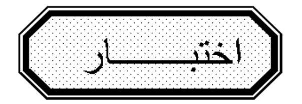
التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
• عمليات منطقية من الفكر يحتاج إلى تحليل ترتيب ، حسابات رياضية في إطار محدد. • يبحث عن حل واحد صحيح. • يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً. • يعتمد على الربط بين أفكار بينها ارتباط. • لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة. • يعتمد على الشطر الأيسر من المخ وبصفة خاصة اللغة والمنطق ويعامل المعلومات في شكل متسلسل متتابع.	• عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود. • يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار. • لا يوجد حل واحد أمثل. • لا يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً. • يخرج عن المألوف والمعتاد وهو نقيض العادة. • يعتمد على توليد أفكار ابتكارية. • يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذي يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية.

استقصاء
آراءك نحو التفكير الإبتكارى

عزيزي المشارك ...

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على أرائك نحو التفكير الابتكاري ، وذلك بوضع علامة أمام العبارة التي تتوافق مع رأيك :

العبـــــــارة	نعم	لا
١- خلق الله الناس جميعاً لهم ملكة التفكير.		
٢- القليل من الناس لديهم القدرة على التفكير الابتكاري.		
٣- التفكير التحليلي عقلاني ورشيد.		
٤- التفكير التحليلي نتيجة مضمونة.		
٥- يمكنني استخدام التفكير التحليلي في كل المواقف.		
٦- العلماء فقط هم الذين يستطيعون الابتكار.		
٧- التفكير الابتكاري يتطلب سمات معينة تتوفر للشخص المبتكر.		
٨- الشخصية الابتكارية تؤمن بالقدرة على حل المشكلات حتى بعد تكرار الفشل.		
٩- الشخصية الابتكارية شخصية معقدة.		
١٠- الشخصية الابتكارية تميل إلى استخدام تجارب الآخرين كمعيار للحكم.		
١١- الشخصية الابتكارية لابد وأن تخضع في العمل لرقابة صارمة.		
١٢- الابتكار هو الخروج عن العادة والمألوف.		
١٣- كل شخص بإمكانه أن يكون مبتكراً.		
١٤- الشخص المبتكر أسلوبه عشوائي ولا يستخدم الأسلوب العلمي.		
١٥ – رغم اختلاف التفكير الإبتكارى عن التفكير التحليلي ، إلا أنه يمكن القـــول أنه مهارة قابلة للتعلم .		



حاول عزيزي المشارك أن تتذكر الآن موقفاً أو مشكلة واجهتك أثناء قيامك بعملك وتكون قد توصلت إلى حل لها وكان تفكيرك ابتكارياً – من وجهة نظرك.

المشكـــلة :

الحـــــل :

الجوانب الابتكارية :

اذكــــــر ...

أذكر لنا أكبر عدد ممكن من المشكلات التي قد تحدث لو :

- أخذ شخص آخر ترقية أنت تستحقها.

- زاد الصراع القائم بينك وبين زملائك في العمل :

- زادت درجة عدم رضائك عن عملك :

أنا مبتكر
إذن أنـــا موجــــود !!

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة ، ثم أرسل دائرة حول الدرجة التـــي تتفــق مـــع رأيـــك أو سلوكك.

م	العبـــــــــــارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١	**أثق في نفسي وقدرتي على تحقيق الأهداف.**	١	٢	٣	٤	٥
٢	**أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها.**	٥	٤	٣	٢	١
٣	**أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني.**	٥	٤	٣	٢	١
٤	**أستطيع أن أوافق بين الأشياء الغريبة.**	١	٢	٣	٤	٥
٥	**أستطيع أن اكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التـــي حولي.**	١	٢	٣	٤	٥
٦	**أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجئ على مهمل.**	١	٢	٣	٤	٥
٧	**أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.**	٥	٤	٣	٢	١
٨	**يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضا.**	٥	٤	٣	٢	١
٩	**أفرق ... بين ما يمكن التحكم فيه ومالا يمكن التحكم فيه عند تحديد أشباب المشكلة.**	١	٢	٣	٤	٥
١٠	**أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة.**	١	٢	٣	٤	٥
١١	**أعطي عقلي فرصة للإسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب.**	١	٢	٣	٤	٥
١٢	**أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي وإمكاناتي.**	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحيانا	غالبا	دائما
١٣	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصـــول إلـــى حـــل مبتكر.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يساعدني الهامي الداخلي على التوصل إلـــى أفكـــار عديـــدة متنوعة.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	انظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أعطي للفكرة الجديدة وقتاً كافياً لكي تختمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	اهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أؤمن تماماً بأن " من فات قديمه تاه".	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أتردد كثيراً في عر أفكاري عندما تكون غريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبـــــــــــارة	لا	نادراً	أحيانا	غالبا	دائما
٢٨	**أتفادى تعريض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها.**	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	**أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع.**	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	**انفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته.**	١	٢	٣	٤	٥

سجل في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة :

الحساسية للمشكلات	
مسلسل	**الدرجة**
٢	
٣	
٥	
٧	
٩	
١٠	
المجموع	

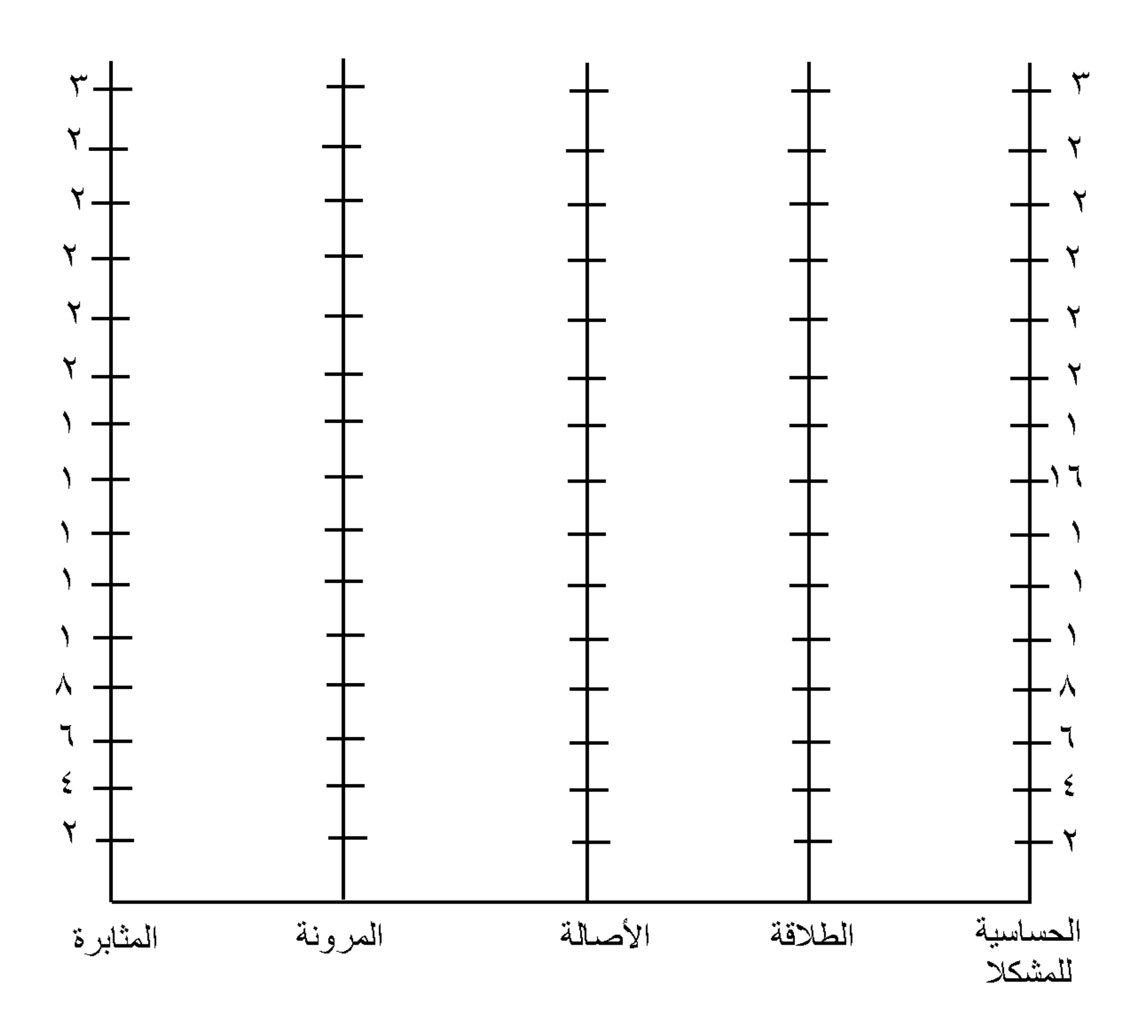
الطلاقة	
مسلسل	**الدرجة**
٤	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٥	
٢٨	
المجموع	

الأصالة	
مسلسل	**الدرجة**
٦	
١٦	
١٨	
٢١	
٢٣	
٢٤	
المجموع	

المرونة	
مسلسل	**الدرجة**
١٥	
٢٢	
٢٦	
٢٧	
٢٩	
٣٠	
المجموع	

المثابرة	
مسلسل	**الدرجة**
١	
١١	
١٢	
١٣	
١٧	
١٩	
المجموع	

سجل مجموع كل جدول من الجداول على الشكل التالي :



- **قم بتوصيل النقاط التي حددتها على الشكل السابق على التوالي. ثم اســـتمع لتحليل الخبير.**

الواجب العملي :

١- ضع قائمة بالأنشطة التي ستساعدك على المحافظة على لقايتك البدنية ، التي تناسب أسلوب حياتك والتي يمكن أن تستمع بها بمرور الوقت.

٢- حدد أحد الأنشطة وضعها في القائمة باعتبارها هدفاً في مجال دورك الشخصي من أجل الأسبوع القادم. في نهاية الأسبوع ، قيم أداءك. إذا لم تحقق هدفك ، هل كان السبب أنك وضعته في مرتبة أدنى بالنسبة لقيمة أسمى فعلاً ؟ أم هل فشلت في أن تتصرف باستقامة مع قيمك ؟.

٣- ضع قائمة مماثلة بالأنشطة التجديدية في أبعادك الروحية والعقلية. في مجالك الاجتماعي العاطفي ، ضع قائمة بالعلاقات التي تود تحسينها أو الأحوال النوعية التي سيحقق فيها الانتصار العام فاعلية أعظم. حاول أن تختار بنداً واحداً في كل مجال كي تضعه فاعلية أعظم. حاول أن تختار بنداً واحداً في كل مجال كي تضعه في القائمة كهدف من أجل الأسبوع. نفذ وقيم.

٤- تعهد بتدوين أنشطة نوعية اشحذ المنشار في جميع الأبعاد الأربعة كل أسبوع ، أن تقلها ، وأن تقيم أداءك والنتائج.

الوحدة الخامسة :

تطبيقات ومشكلات العادات في حياتنا الشخصية والوظيفية

أولا : العادات السبع مع الإلماح لتلك العادات في حياة الرسول (ص)

لا يدعي ستيفن أنه هو من أخترع هذه الصفات ، وإنما يقول أن كل هؤلاء القياديين الذين أحدثوا تغييرا حولهم وأثروا في عقول الناس لا بد وأنهم اشتركوا وحملوا هذه الصفات .

وقد كنت أحاول منذ مدة أن أشارك أحبتي في محاور بمختصر عن هذه الصفات السبع لأنني وجدت فيها أساليب مهمة وطرق جيدة تساعدنا على الإتصال بالآخرين والتأثير عليهم. وبعد تفكير طويل وجدت أن أسهل طريقة لطرح هذه بدون تعقيد هي سرد الأمثلة على كل من هذه العادات من حياته عليه الصلاة والسلام الذي كان ولا شك شخصية قيادية فذة غيرت مجرى التاريخ، وهذا ليس بشهادة المسلمين فقط وإنما ذكر ذلك عدد من المنصفين الغربيين مثل مايكل هارت الذي ذكر في كتابه The most influential people in History أكثر ٢٠٠ شخصية مؤثرة في التاريخ والذي وضع فيه رسول الله محمد عليه الصلاة والسلام على رأس القائمة وعلل لذلك بقوله :

كان الرجل الوحيد الذي كان ناجحا بشكل كبير في كلا الناحيتين الدينية والدنيوية. فلم يكن دينيا فقط ولم يكن دنيويا فقط

وقال أيضا :

معظم العظماء في العالم خرجوا من بيئات متعلمة ومتحضرة تنتشر فيها الثقافات والعلوم أما محمد الذي ولد عام ٥٧٠ م في مدينة مكة في منتصف الجزيرة العربية فقد ولد في أكثر المناطق تخلفا في العالم آنذاك وكانوا أبعد ما يكونون عن مراكز التجارة والثقافة والعلم والفن وبالرغم من هذا فقد نتج عن دعوته أفراد انتشروا في كل أنحاء العالم ناشرين فكرهم وثقافتهم فيها .
وفيما يلي العادات السبعة :

(١) أخذ روح المبادرة **Pro Active** :

كان رسول الله يذهب بنفسه لوفود الحجاج والقبائل ليعرض عليها الإسلام ولم يكن يجلس في مكان واحد ويتوقع أن يأتي إليه الناس ولم يكن يكتفي بأن يرسل الصحابة يميناً ويساراً بينما يجلس هو ويأخذ موقف المتفرج وإنما كان سباقا للعمل عليه الصلاة والسلام .

-موقفه في تحطيم الحجر الذي جاء أمام الصحابة وقت حفر الخندق .

-إرساله للرسائل للملوك والأمراء لدعوتهم للإسلام .

(٢) تحديد أهداف العمل منذ البداية **Begin with the End in Mind**

أي تحديد أهداف العمل منذ البداية وهي مسألة غاية في الأهمية فكثيرا ما تبدأ نشاطات جيدة ومفيدة ولكن يتغاضى أصحابها عن تحديد الأهداف منذ البدء فكثيرا ما تبدأ نشاطات كثيرة بدون تحديد أهداف معينة منها وغالبا ما تتناول النشاطات قضايا واسعة وكبيرة لا يمكن تغطية كل جوانبها. ومن أجل هذا يصبح من المهم تحديد الأهداف بحسم الإمكانيات المتوفرة مع الأخذ بعين الإعتبار بروح المبادرة. وتحديد الأهداف منذ البدء يجعل مسألة تقييم النتائج مسألة أسهل بشكل كبير .

كل دعوته وحياته عليه الصلاة والسلام كانت تضع النهاية وهي لقاء الله عز وجل في البال والخاطر، وكان هذا الهدف هو الذي يحدد الوسائل المستخدمة والمتبعة في حياته عليه السلام. وأقصد الوسائل الدعوية والمعاملات والمخاطبات وكل نسكه وحياته كان منصبا لخدمة ذلك الهدف .

بدأ الرسول في مخاطبة ثقيف في الطائف بهدف البحث عن ملاذ آخر له ولصحبه خارج مكة، ولما رفضت ثقيف عرض الأمر على أهل المدينة فوافقوا. المسألة هي أن الهدف من المخاطبات كان واضحا من البداية وهو إنشاء مجتمع يستطيع الرسول وصحابته أن يمارسوا شعائر دينهم فيه وأن يدعو للإسلام من ذلك المكان .

هذا الجانب تأتي تحته فكرتان :

*التفكير من خارج الصندوق: أي محاولة الخروج من الإطار العام والتقليدي الذي يفكر الشخص من خلاله وهذه مسألة يطول الحديث فيها لأنها من أهم أساليب التعامل الناجح مع القضايا. ومثال ذلك من حياته عليه السلام هو حفر الخندق حول المدينة وهو عادة فارسية لم يعرفها ولم يعهدها العرب،

أي أن تقبل مسألة التفكير من خارج الإطار هي التي أدت للوصول لهذه الفكرة. وقد سار المسلمون على هذا النهج بعد ذلك في تجربة أساليب جديدة وأفكار جديدة للتعامل مع مشاكلهم فكانت مسألة الدواوين والوزارات وغير ذلك من الأمور في عهد سيدنا عمر والتي لم يألفها القالب العربي في التفكير آنذاك ولكنها استخدمت لأنها تفيد الناس لأنها نتجت من خلال التفكير من خارج المألوف .

*المحافظة على المبدأ مهما تغيرت الظروف: غالبا ما تتحكم الظروف في ردود الفعل لدى الأشخاص، ولكن المؤثرين فعلا هم أولئك الذين لا تتغير ردود أفعالهم بتغير الظروف فلا تجد للغضب ولا للحزن ولا للخوف أي دور في رسم ردود الفعل. ومن أمثلة ذلك من حياته عليه الصلاة والسلام

-قصة ذلك الأعرابي الذي جاءه من الخلف وشد إزاره بقوة لدرجة أن رقبته الشريفة أحمرت ولم يكتفي الأعرابي بهذا وإنما صرخ لقد ظلمتني في توزيع الغنائم. فالتفت إليه رسول الله ضاحكا!!! (تخيل ضاحكا) وأمر له بأكثر مما يستحق .

-عفوه عليه السلام عن قريش انطلاقا من مبدأ العفو عند المقدرة بالرغم من أن الفائز في الحرب في تلك الأيام كان يسبي النساء والأموال .

-موقفه من أهل الطائف عندما كان عائدا وهو حزين جدا جدا لما لاقاه من سوء في التعامل من أهل ثقيف وجاء إليه ملك الجبال واستأذنه في أن يطبق علي أهل الطائف الجبلين كعقاب لهم على عملهم ولكنه عليه السلام رحمة للعالمين فرفض ذلك وقال لعل أن يخرج الله من أصلابهم من يوحده ويؤمن به .

-زيارته لجاره غير المسلم أصلا الذي كان يؤذيه يوميا بإلقاء القاذورات أمام بيته فبالرغم من الأذية إلا أنه طبق مبدأ رعاية الجار وزاره في مرضه .

-مساعدته للمظلوم حتى وإن كان كافرا وعدم اقتصار ذلك على المسلمين فقط ويتمثل هذا في مساندته للأعرابي الذي سلب أبو جهل ماله فسانده رسول الله وأعاد إليه ماله من أبو جهل (عندما قال أبو جهل أنه رأى جملا كبيرا يمكنه أن يأكله في لقمة واحده) .

(3) اختيار الأولويات وتقديم ما هو أهم علي ما هو أقل أهمية : **-Put First Things First.**

-في علاقته مع ربه كان يقدم الفرائض على كل شيئ

-ركزت أوائل المرحلة المكية في الدعوة على بناء الشخصية المسلمة ولم يكن فيها الكثير من الفرائض لأن الناس كانو حديثو عهد بالإسلام فكانت الأولوية لبناء الشخصية .

-بدأ رسول الله مجتمعه في المدينة بعقد تحالفات مع جيرانه في المدينة لكي يأمن جانب من هم بجواره أولا قبل أن يبدأ هو وصحابته بمهاجمة قوافل قريش التي سرقت أموال الصحابة وكل ما تركوه ورائهم في مكة. أي أنه أمن مجتمعه أولا وبعدها قرر أن يرد على إعتداءات قريش .

(٤) التفكير بطريقة فوز / فوز **Think win win**

ويمكن فهم هذا المبدأ في التفكير عن طريق مقارنته بطريقة **Win/Loose** أي أن يفوز طرف ويخسر آخر .

-موافقته على تغيير اسمه في صلح الحديبية من محمد رسول الله إلى محمد بن عبد الله، فلو أصر هو على كتابة رسول الله فقد يكلف ذلك خروج قريش من المعاهدة وخسارة الفتح الكبير الممثل في صلح الحديبية، ولهذا آثر رسول الله أن يشعر قريش بأنها انتصرت في هذا النقطة مقابل أن يكسب الإسلام مكاسب أخرى أكبر وأهم .

-وعده لسراقة بن مالك عندما لحق به وبأبي بكر وقت الهجرة وحاول أن يوقفهما رغبة في الحصول على جائزة قريش، وبالرغم من أن حصان سراقة رفض أن يجري ليلحق برسول الله عليه السلام وكان بإمكانه عليه الصلاة والسلام أن يمشي ويفوز تاركا سراقة يشعر بأنه فشل في مسعاه وخسر ولكن رسول الله أبى إلا وأن يعد سراقة بسواري كسرى ليشعره بأنه فاز أيضا .

موقف رسول الله من أبو سفيان عند فتح مكة، فقد كان سول الله يعرف حب أبو سفيان للإطراء والمديح ولهذا أمر المنادين عند دخول مكة أن يقولوا "من دخل دار أبي سفيان كان آمنا" بالرغم من أنه عليه الصلاة لم يكن بحاجة لهذا الأمر ولكنه أراد أن يشعر أبو سفيان بأنه مهم أي أنه فائز وكان هذا سببا في إسلامه أي تحقيق هدف رسول الله في إسلامه .

-مبدأ دفع الصدقات والزكاة لكبار القوم من الأعداء لكي يأمن المسلمون شرهم ويدفعوا بلائهم (باب المؤلفة قلوبهم) هو أيضا يدرج تحت إطار **Win Win**

(5) حاول أن تفهم (بفتح التاء) المتحدث قبل أن تفهم (بضم التاء) المتحدث **Seek to Understand Before you are understood** .

-قصة حاطب الذي أرسل خطابا لقريش يحذرهم من نيته عليه الصلاة والسلام بغزو مكة ومجيء جبريل عليه السلام لرسول الله وإخباره بهذا الأمر مما أدى إلى وصول الخطاب موقعا باسم حاطب بن أبي بلتعه لرسول الله. ويمكن أن نعتقد أن الموضوع واضح فالوحي جاء والدليل المادي وهو الخطاب موجود فمن السهل الحكم على الموضوع ولكن رسول الله عليه السلام أراد أن يلقننا درسا في التثبت فجاء بحاطب وحاول أن يفهم منه أولا وسأله : ما الذي حملك على هذا يا حاطب؟

-قصته مع الوليد بن المغيرة الذي كان يتحدث مع رسول الله طويلا ويناقشه عن الإسلام وعن وحدانية الله ومقدرته على البعث بعد الموت وكان رسول الله يستمع منصتا ويقول (أفرغت يا أبا الوليد؟) أي أنه أعطى له فرصة للحديث حتى الانتهاء من كلامه ليفهم من يقوله أولا ومن ثم يعلق عليه من خلال ذلك الفهم .

مراعاته عليه السلام لأحوال الناس قبل مخاطبته لهم فكان يخاطب الصبي بما يناسبه ويخاطب الرجل والمرأة والعجوز بما يناسبهم، أي أنه يفهم أحوالهم وبعدها يخاطبهم ،

(6) التفكير في العمل الجماعي Synergize-

عن طريق الأخذ بعين الإعتبار بأولويات الآخرين وأهدافهم، فمستوى النجاح يرتفع عندما يشارك في العمل أكبر قدر ممكن من الناس ولكي ترفع أعداد الناس المشاركة فلابد من أخذ أولوياتهم بعين الإعتبار .

ويأتي تحت هذه الفكرة النظر للأمور من منظار الآخر وهذه نقطة غاية في الأهمية وهي أهمية النظرة للقضايا والمسائل من خلال نظرة الآخر لها فمثلا نظرة صاحب المال لقانون العمل والعمال تختلف كثيرا عن نظرة العامل لقانون العمل والعمال فلكل منهم أولويات مختلفة وما يراه الأول عدلا يراه الآخر تعديا على حقوقه وهنا تبرز أهمية مشاركة الإثنين في صياغة قانون العمل والعمال لأن القانون الذي سيكتبه أحد الطرفين فقط سيطغى ولا محالة على الآخر أما القانون الذي يكتباه الإثنان سويا فسيكون أقرب للقبول من كلا الطرفين لأنه يأخذ بعين الإعتبار لإحتياجات كلا الطرفين. أي أنه كلما أزداد عدد المشتركين وتنوعهم في صنع القرار كان عدد القابلين للقرار أكبر بكثير من الحالة التي يصيغ القرار فيها عدد محدود من الأشخاص .

-كان رسول الله عليه الصلاة والسلام يحرص دوما على الأخذ بعين الإعتبار بوجهة نظر الأنصار ورغباتهم وتمثل هذا في سؤاله لهم قبل غزوة بدر عن رغبتهم في المضي قدما في الموضوع .

-أخذه بالإعتبار برغبة المسلمين في الخروج من المدينة للقاء قريش في غزوة أحد

-أخذه عليه السلام بالإعتبار بإختلاف أولوية المهاجرين عن الأنصار عند توزيع الغنائم بعد غـزوة حنين فأعطى المهاجرين أكثر مما أعطى غيرهم لأنهم فقدوا أموالهم وممتلكاتهم عند الهجـرة وفـي نفس الوقت منح رسول الله نفسه للأنصار مقابل هذا (أي أنه أخذ بعين الإعتبار لمتطلبات الأنـصار والمهاجرين المختلفة)

-التنوع الموجود في مجتمع الصحابة كان مصدر قوة لرسول الله فهناك حلم سيدنا أبو بكر وهنـاك قوة سيدنا عمر وهناك العرب وهناك العجم وهناك المهاجرين وهناك الأنصار وهناك الرقيق والأحرار وغيرهم وغيرهم وكلهم كان يساهم في صنع القرار والمشورة ..

(7) اشحذ المنشار Sharpen the Saw-

أي إشحذ السكين باستمرار، فعندما تحرص على شحذ سن المنشار باسـتمرار فإنـك ستنـشر الحطب وتقطعه بسرعة أكبر مما إن كان سن المنشار قديما. والمقصود هو أهمية مراجعـة الـنفس وتقييمها باستمرار وتطوير نواحي الضعف والقصور فيها وتذكير النفس بالمبادئ الأساسـية التـي تتصرف من خلالها .

-سيرته عليه السلام مليئة بالنوافل والتقرب إلى الله بالطاعات والاستغفار لكي يربط نفسه باستمرار بالمصدر الذي يتلقى مبادئه منه وعمل لأجله .

-كان عليه السلام يستمع للشورى من صحابته فاستمع لنصيحة الخندق واستمع لنـصحية التخيـيم أمام الأبيار في غزوة بدر لكي يحجبها عن قريش .

-طور رسول الله عليه السلام أساليب قتاله بعد خيبر واستخدم أدوات الحرب الجديـدة التـي وجـدها فـي حصونهم كالمنجنيق الذي لم يكن معروفا آنذاك عند العرب .

-حرص رسول الله على تعليم صحابته القراءة والكتابة وجعل فدية أسرى بدر أن يعلمـوا ١٠ مـن المسلمين القراءة والسنة مليئة بالأحاديث التي تدل على طلب العلم وتطوير الذات.